



YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI

Tutkimus kauppiasyrittäjyydestä

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10630

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Laura Kasila k74659
Syksy 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 8 / 11 2007 arvosanalla

erinomainen, 90 pistettä

KTT, Antto Lindblom ja

KTT, Hilppa Soijonen

YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI: TUTKIMUS KAUPPIASYRITTÄJYYDESTÄ

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli saada selvyyttä niistä tekijöistä, joiden voidaan ajatella määrittävän kauppiasyrittäjän menestystä. Menestystä tarkasteltiin yrittäjämäisyyden kautta. Teoriassa yrittäjämäinen toiminta hahmotetaan proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja riskinottokyvyn kokonaisuutena. Tutkielmassa tarkasteltiin, miten nämä ominaisuudet esiintyvät kauppiasyrittäjissä. Lisäksi kartoitettiin myös niin sanottuja muita tekijöitä, joiden voidaan ajatella yrittäjämäisyyden ohella vaikuttavan kauppiaan menestykseen.

Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelututkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta kauppiasyrittäjää. Haastateltavien valintakriteereinä toimivat uran pituus ja menestys. Haastateltavaksi valittiin eripituisen uran tehneitä kauppiaita, jotta haastatteluaineistosta muodostuisi mahdollisimman rikas. Menestyksen taso puolestaan valittiin kriteeriksi, jotta olisi mahdollista tehdä päätelmiä yrittäjämäisyyden esiintymisen ja menestyksen välisestä suhteesta. Haastatteluaineisto purettiin nauhoilta tekstiksi. Analyysi tehtiin pelkistämällä havaintoja ja luomalla merkitystulokintoja.

Tutkimuksen tulokset

Jokaisesta kauppiasyrittäjästä oli mahdollista löytää yrittäjämäisiä piirteitä. Kauppiasyrittäjälle on tyypillistä hyvä ympäristön tuntemus ja yrittäjämäinen riskinsietokyky. Kuitenkin joitain eroavaisuuksia erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnasta oli löydettävissä. Jokainen erinomaisesti menestyvä on vahva kullakin yrittäjämäisyyden osa-alueella, kun taas keskinkertaisesti menestyvien kohdalla esiintyy puutteita joiltain osin.

Yrittäjämäisiä ominaisuuksia tarkastelemalla oli vaikea luoda kaiken selittävää linkkiä kauppiaan toiminnan ja taloudellisen menestyksen välille. Tämän vuoksi kauppiaan menestystä tarkasteltiin myös niin sanottujen muiden tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistettiin tiettyjä organisaatioon ja yrityksen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden voidaan yhdessä yrittäjämäisten ominaisuuksien kanssa ajatella määrittävän kauppiasyrittäjän menestystä.

Avainsanat

Yrittäjyys, yrittäjämäinen suuntautuneisuus, proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinottokyky, liiketoiminnan konteksti, menestys

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	3
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA TARKASTELUTAPA	4
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISIN KÄSITE: YRITTÄJYYS	5
1.4 TUTKIELMAN RAKENNE	6
2. YRITTÄJYYTTÄ MÄÄRITTÄVÄT OMINAISUUDET	8
2.1 YRITTÄJÄN HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET	8
2.1.1 Ominaisuuksien hahmottaminen	9
2.1.2 Yrittäjän ominaisuusprofiiliin liittyvä kritiikki	11
2.2 YRITTÄJÄMÄINEN SUUNTAUTUNEISUUS	12
2.2.1 Yrittäjämäisen suuntautuneisuuden osa-alueet	13
2.2.2 Yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja taloudellinen menestys	13
2.2.3 Yrittäjyyttä parhaiten kuvaavat ominaisuudet – piirteiden ja toiminnan synteesi	14
3. OMINAISUUSKOKONAISUUS JA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
3.1 PROAKTIIVISUUS	16
3.1.1 Käsitteen määrittely	17
3.1.2 Proaktiivisuus käytännössä	19
3.2 INNOVATIIVISUUS	21
3.2.1 Käsitteen määrittely ja prosessikuvaus	21
3.2.2 Menestystä hallitusta luovuudesta	23
3.2.3 Innovatiivisuus kauppiasyrittäjän arjessa	24
3.3 RISKINOTTO	25
3.3.1 Riskin määrittely	25
3.3.2 Riski ja taloudellinen menestys	25
3.3.3 Yrittäjät ja riski	26
3.3.4 Riskin johtaminen	28
3.4 YRITTÄJÄMÄINEN SUUNTAUTUNEISUUS, MENESTYS JA KONTEKSTISIDONNAISUUS	29
3.4.1 Kaksi tapaa hahmottaa yrityskohtainen konteksti	30
3.4.2 Vaikuttavat tekijät ja tutkimuksen ominaispiirteet	32
3.5 TUTKIMUSTA OHJAAVA SELITYSMALLI	34
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	35
4.1 AINEISTONKERUUMENETELMÄ	35
4.2 HAASTATELTAVIEN VALINTA	36
4.3 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS	38
4.4 AINEISTON ANALYSOINTI	39
4.5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	41
4.5.1 Tutkimuksen laatu	41
4.5.2 Tutkimuksen luotettavuus	42
5. YRITTÄJÄMÄISTEN OMINAISUUKSIEN ESIINTYMINEN KAUPPIAISSA	44
5.1 PROAKTIIVISUUS JA KAUPPIASYRITTÄJYYS – MAHDOLLISUUS JA TOTEUTUS	44
5.1.1 Ympäristön tuntemus	44
5.1.2 Mahdollisuuksien kartoitus	45
5.1.3 Ideoiden toteutus	50
5.1.4 Proaktiivisuus ja kauppiaan taloudellinen menestys	52
5.2 INNOVATIIVISUUS JA KAUPPIASYRITTÄJYYS – IDEAT JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	54
5.2.1 Kauppiaat ja ideointi	55
5.2.2 Toteutettujen ideoiden luonne	56
5.2.3 Toteutettujen ideoiden hyvyys	58
5.2.4 Innovatiivisuus ja kauppiaan taloudellinen menestys	60
5.3 RISKINOTTO JA KAUPPIASYRITTÄJYYS – SIETOKYKY JA KAKSIJAKOISUUS	62
5.3.1 Riski osana kauppiaan arkea	63
5.3.2 Riskitilanteisiin liittyvä analyttisyys	64
5.3.3 Riskinoton kaksijakoisuus – mahdolliset menetykset ja menetetyt mahdollisuudet	66
5.3.4 Riskinoton osa-alueet ja taloudellinen menestys	69

5.4 OMINAISUUSKOKONAISUUS JA MENESTYS – MONIMUTKAINEN YHTÄLÖ	71
6. YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI.....	73
6.1 KESKINKERTAISESTI MENESTYNEET KAUPPIAAT JA MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	74
6.2 KAUPPIAAN TÄYDEN POTENTIAALIN HYÖDYNTÄMISTÄ ESTÄVÄT TEKIJÄT	78
6.2.1 Kauppiaan motivaatioon vaikuttavat tekijät	78
6.2.2 Kauppiaan roolin viestiminen.....	79
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	82
7.1 TUTKIMUKSEN TULOKSENA SYNTYNYT SELITYSMALLI.....	82
7.2 KEHITYSEHDOTUKSIA KETJUJOHDOLLE	83
7.2.1 Kriittiset tekijät ja kehitysehdotukset	84
7.2.2 Tukahduttavat tekijät ja kehitysehdotukset	85
7.3 YHTEENVETO.....	87
7.3.1 Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta	88
7.3.2 Tutkimuksen suorittaminen ja tutkimustulokset	89
7.3.3 Jatkotutkimusehdotukset	90
LÄHTEET	91

TAULUKOT

TAULUKKO 1: MARKKINOINTIViestinnän osa-alueet.....	5
TAULUKKO 2: ESIMERKKEJÄ TUTKITUISTA OMINAISUUKSISTA.	9
TAULUKKO 3: TUTKIMUKSISSA USEIMMIN ESIINTYVÄT OMINAISUUDET.	10
TAULUKKO 4: YRITTÄJYYSTUTKIMUKSEN NÄKÖKULMAT RYHMITELTYNÄ KATEGORIOIHIN.	10
TAULUKKO 5: TUTKIMUKSIA, JOISSA HYÖDYNNETTY MILLERIN MÄÄRITTÄMIÄ MITTAREITA.	13
TAULUKKO 6: INNOVAATIOPROSESSIN OSA-ALUEET JA NIIHIN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT.....	24
TAULUKKO 7: PROAKTIIVISUUDEN ESIINTYMINEN KAUPPIAISSA.....	53
TAULUKKO 8: INNOVATIIVISUUDEN ESIINTYMINEN KAUPPIAISSA.	62
TAULUKKO 9: RISKINOTTOKYVYN ESIINTYMINEN KAUPPIASYRITTÄJISSÄ.	70
TAULUKKO 10: KESKINKERTAISESTI MENESTYVIEN PUUTTEET YRITTÄJÄMÄISISSÄ OMINAISUUKSISSA.	72

KUVIOT

KUVIO 1: YRITTÄJÄMÄINEN SUUNTAUTUNEISUUS JA YRITYKSEN TALOUDELLINEN MENESTYS.....	15
KUVIO 2: LUOVUUDEN JA INNOVAATION SUHDE.	22
KUVIO 3: YRITYSTOIMINNAN MUUT TEKIJÄT.	30
KUVIO 4: YRITTÄJÄMÄINEN SUUNTAUTUNEISUUS, TALOUDELLINEN MENESTYS JA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.	33
KUVIO 5: TUTKIMUSTA OHJAAVA SELITYSMALLI	34
KUVIO 6: HAASTATTELUIHIN VALITUT KAUPPIAAT VALINTAKRITEERIEEN MUKAAN ESITETTYNÄ.	37
KUVIO 7: YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET, KRIITTISET TEKIJÄT JA KAUPPIAAN MENESTYS.	77
KUVIO 8: TUKAHDUTTAVAT TEKIJÄT, YRITTÄJÄMÄISET OMINAISUUDET JA KAUPPIAAN MENESTYS.	81
KUVIO 9: KAUPPIAAN MENESTYSTÄ MÄÄRITTÄVÄT TEKIJÄT	83

LIITTEET

LIITE 1: TEEMAHAASTattelurunko	96
--------------------------------------	----

1. JOHDANTO

Kaupan alalla Suomessa on viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kauppa on ketjuuntunut, kauppojen yksikkökoko on kasvanut ja kansainvälinen kilpailu on lisääntynyt. Muutoksia on tapahtunut myös tavarantoimittajien ja kaupan muiden yhteistyökumppaneiden toiminnassa. Lisäksi asiakkaiden vaatimukset ovat kiristyneet huomattavasti. Asiakkaat ovat entistä hinta- ja laatu-tietoisempia sekä käytökseltään arvaamattomampia. Nämä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset tekevätkin kaupan alasta kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen. Aiheen kiinnostavuutta lisää vielä se, että viime vuosina nähty kilpailun vähittäinen kansainvälistyminen ja kauppojen strategialaintojen päivittäminen ovat luultavimmin vasta alkusoittoa sille, mitä on tulossa.

Viime vuosien toimintaympäristön suuret murrokset ovat aiheuttaneet paineita kaikille alan toimijoille, mutta erityistä päänvaivaa ne ovat tuottaneet kauppiaasyrittäjille. Kauppiaasyrittäjät ovat nimittäin auttamattomasti toiminnan polttopisteessä. Kauppioiden on kyettävä sopeutumaan sekä markkinoiden asettamiin vaatimuksiin että keskusliikkeen ajamiin strategiauudistuksiin. Kauppiaan rooli muutoksenjohtajana on siis merkittävä. Siksi onkin mielenkiintoista perehtyä tarkemmin kauppiaan toiminnan kulmakiviin. Tärkeää on pyrkiä ymmärtämään niitä tekijöitä, joiden varaan kauppiaan menestyksen voidaan ajatella rakentuvan.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Liiketaloustieteissä on tunnistettu useita kriittisiä menestystekijöitä, joiden ajatellaan määrittävän yrityksen taloudellista menestystä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tyypillisimpiä tämänkaltaisia menestystekijöitä ovat yrittäjämäinen johtamistyyli, markkinasuuntautuneisuus, oppimissuuntautuneisuus ja organisatorinen joustavuus. (Barret ym. 2005.) Tässä tutkimuksessa kauppiaasyrittäjän menestystä tarkastellaan yrittäjämäisyyden näkökulmasta. Yrittäjämäisyys määritellään pohjautuen Millerin (1983) luomaan ominaisuuskokonaisuuteen. Kyseinen ominaisuuskokonaisuus koostuu innovatiivisuudesta, proaktiivisuudesta ja riskinottokyvystä. Tutkielman rakentaminen yrittäjämäisten ominaisuuksien varaan on mielekästä, sillä näiden ominaisuuksien on suhteellisen pitävästi todettu viittaavan parempaan taloudelliseen menestykseen (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006).

Tutkimuksessa tullaan siis perehtymään siihen, miten yrittäjämäiset ominaisuudet esiintyvät kauppiassa ja miten tämän ominaisuuskokonaisuuden voidaan ajatella viittaavan parempaan

taloudelliseen menestykseen. Tutkielman päätutkimusongelman voikin esittää seuraavalla tavalla:

Mistä tekijöistä kauppiasyrittäjän menestys muodostuu?

Kyseistä pääongelmaa on mahdollista lähteä ratkomaan seuraavan kolmen alaongelman avulla:

- Miten yrittäjämäiset ominaisuudet esiintyvät kauppiasyrittäjissä?
- Voidaanko yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintymisen ja kauppiasyrittäjän menestyksen välillä olettaa olevan yhteys?
- Mitkä muut tekijät yrittäjämäisten ominaisuuksien lisäksi mahdollisesti vaikuttavat kauppiasyrittäjän menestykseen?

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa selitysmalli, jonka avulla on mahdollista havainnollistaa kauppiaiden yrittäjämäisyyden ja taloudellisen menestyksen suhdetta. Menestystä määriteltäessä tullaan perehtymään myös niin sanottuihin ”muihin tekijöihin”. Nimittäin vaikka yrittäjämäisyyden ja menestyksen välillä uskotaan olevan vahva suhde, useat tutkijat kehottavat silti perehtymään toimintaan kokonaisuutena (Dess ym. 1997; Wiklund & Shepherd 2005). Kauppiasyrittäjien ominaisuuksien ja menestyksen välisen suhteen kartoittamisen uskotaan lisäävän ymmärrystä siitä, miten kauppiasyrittäjän täyttä potentiaalia päästään hyödyntämään. Ymmärrys menestystä määrittävistä tekijöistä auttaa kehittämään ketjuohjausta tulevaisuudessa niin, että parhaan mahdollisen menestyksen saavuttaminen helpottuu sekä kauppiaan että ketjun näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tarkastelutapa

Kauppiaan toimintakenttä on erittäin laaja ja kauppiaalta vaaditaan osaamista lukuisilla osa-alueilla. Nykypäivän asiakkaan tarpeet ja kilpailutilanteen kiristyminen edellyttävät kauppiasyrittäjältä asiakaspalvelun ja tuoteosaamisen lisäksi muun muassa johtamisen ja laskennan hyvää hallintaa. Kauppiaan roolin monimuotoisuudesta johtuen tutkimuksen tarkastelunäkökulman rajaaminen on tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäisyyden tarkastelu on rajattu koskemaan kauppiaan myymäläkohtaisia markkinointiviestintäpäätöksiä. Markkinointiviestintäpäätökset valittiin tutkimuksen kohteeksi siksi, että niiden osalta kauppiaan toiminta on varsin vapaata. Näin ollen ajateltiin, että kauppiasyksilön oma-aloitteellinen yrittäjämäisyys tulisi parhaiten esiin juuri markkinointiviestintäpäätöksissä.

Tässä tutkimuksessa markkinointiviestintä käsitetään De Pelsmackerin ym. (2001) määritelmään pohjautuen (ks. taulukko 1). Usein markkinointiviestinnän ajatellaan suppeasti koostuvan vain mainonnasta. Markkinointiviestintä sisältää kuitenkin kaikki ne välineet, joiden avulla yritys kommunikoi kohderyhmänsä kanssa. (De Pelsmacker ym. 2001, 3-5.) Tämänkaltaisen laajan markkinoinnillisen näkökulman käyttäminen on perusteltua, kun ajatellaan kauppiaan toiminnan monimuotoisuutta. Tavoitteena on nimittäin perehtyä syvällisesti kauppiaan toimintaan, jotta olisi mahdollista tehdä kattavia päätelmiä menestystä määrittävistä tekijöistä.

Taulukko 1: Markkinointiviestinnän osa-alueet.

Markkinointiviestinnän osa-alueet
Mainonta
Myyntipromootiot
Sponsorointi
Suhdetoiminta
Kommunikaatio ostotilanteessa
Messut ja näyttelyt
Suoramainonta
Henkilökohtainen myyntityö
Interaktiivinen markkinointi

1.3 Tutkimuksen keskeisin käsite: yrittäjyys

Yrittäjätutkimuksen pioneeri Josef Schumpeter on yksi lainatuimmista henkilöistä, kun määritellään yrittäjä-käsitettä. Hänen mukaan yrittäjäksi voidaan kutsua henkilöä, jonka toiminta on luovaa ja innovatiivista. Schumpeter painottaa määritelmässään ennen kaikkea henkilön persoonaa ja yrittäjähenkistä toimintaa ja jättää yrityksen omistajuuden toissijaiseksi seikaksi. Innovatiivinen ja luova toimija voi siis olla yrittäjä, vaikkei omistaisikaan omaa yritystä. (Schumpeter 1934: ks. mm. Carland ym. 1984; Cunningham & Lischeron 1991; Karp 2006.) Peltosen (1985, 9) ”sisäisen yrittäjyyden” määritelmästä löytyy yhtäläisyyksiä Schumpeterin näkemyksen kanssa. Sisäinen yrittäjyys on määritelty henkilön ominaisuuksien pohjalta ja Peltosen mukaan sisäistä yrittäjyyttä voi toteuttaa niin omassa yrityksessä kuin toisen palveluksessa.

Varsin erilaisen ja huomattavasti suppeamman näkökulman yrittäjyyteen tarjoaa Gartner (1988). Hänen mukaansa yrittäjiksi kutsutaan yksinkertaisesti niitä henkilöitä, jotka perustavat yrityksiä. Yrittäjyys on siis vain rooli, jonka henkilö omaksuu luodessaan organisaatiota, ja yrittäjyys lakkaa yrityksen luomisvaiheen päätyttyä. Myös suomen kielessä sanat yrittäjä ja yrittäjyys lähtökohtaisesti viittaavat ainoastaan henkilön harjoittamaan liiketoimintaan (Huuskonen 1992,

32). Peltosen (1985, 9) mukaan tähän perustamiseen, johtamiseen ja omistajuuteen pohjautuvaan määritelmään voidaan liittää käsite ”ulkoinen yrittäjyys”.

Carland ym. (1984) puolestaan sisällyttävät yrittäjän määritelmänsä sekä omistussuhteen että Schumpeterilaisen ominaisuusnäkökulman. Heidän mukaansa yrittäjä on henkilö, joka omistaa yrityksen ja johtaa yritystään tuottoa ja kasvua tavoitellen. Lisäksi yrittäjän toiminnalle ominaista on innovatiivisuus ja strategisen johtamisen soveltaminen. Yrittäjyys siis määräytyy toiminnan luonteen perusteella eikä yrityksen omistaja siten välttämättä ole kyseisen määritelmän mukaan yrittäjä. Carlandin ym. (1984) mukaan innovatiivisuus on tärkein tekijä, josta yrittäjämäisen toiminnan voi tunnistaa.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyyden käsite määritellään edellä esitellyn Carlandin ym. (1984) näkemysten pohjalta. Yrittäjällä siis tarkoitetaan henkilöä, jolla on omistajan vastuu liiketoiminnasta, ja hänen toimissaan on havaittavissa yrittäjämäisiä piirteitä. Lisäksi yrittäjyys hahmotetaan ilmiönä, joka jatkuu läpi yrityksen elinkaaren, eikä liity vain yrityksen perustamiseen. Tarkoituksena on siis kokonaisvaltaisesti perehtyä tämän määritelmän mukaisesti yrittäjän toimintaan ja yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintymiseen.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa tullaan ensimmäiseksi perehtymään yrittäjyystutkimukseen teoreettisesta näkökulmasta. Luvussa 2 esitellään erilaisia näkökulmia siitä, miten yrittäjämäisiä ominaisuuksia on lähestytty aikaisemmissa tutkimuksissa. Yrittäjämäisiä ominaisuuksia on tunnistettu lukuisia, joten luvun 2 tärkeimpänä tavoitteena on tehdä pätevä yhteenveto siitä, miten yrittäjyyttä tullaan tarkastelemaan tässä tutkimuksessa.

Luvussa 3 puolestaan tutustutaan tarkemmin näihin tutkimuksen kannalta keskeisiin yrittäjämäisyyttä kuvaaviin ominaisuuksiin. Kukin ominaisuus määritellään aikaisempien tutkimusten näkökulmien pohjalta. Lisäksi kunkin ominaisuuden osalta tullaan tekemään päätelmiä tämän ominaisuuden ja menestyksen välisestä suhteesta. Luvun 3 lopussa perehdytään myös niin sanottuihin ”muihin tekijöihin”, joiden uskotaan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ohella vaikuttavan menestykseen.

Luvussa 4 puolestaan esitellään tutkimuksen suorittamiseen valittu tutkimusmenetelmä. Luvussa perehdytään lisäksi siihen, miten tutkimus on käytännössä toteutettu. Käytännön toteutuksen osalta tarkennetaan muun muassa haastateltavien valintakriteerejä ja valintaprosessia. Luvussa

perehdytään myös aineiston analysoinnissa käytettyihin tekniikoihin. Luvun lopuksi esitetään arvioita liittyen tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen.

Luvuissa 5 ja 6 analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa 5 perehdytään ensinnäkin siihen, miten yrittäjämäiset ominaisuudet näkyvät kauppiasyrittäjissä. Ymmärrys kauppiasyrittäjien yrittäjämäisyydestä mahdollistaa arvioiden tekemisen siitä, missä määrin kauppiaan menestys rakentuu juuri yrittäjämäisten ominaisuuksien varaan. Luvussa 6 puolestaan tarkastellaan niitä muita tekijöitä, joiden voidaan ajatella yrittäjämäisten ominaisuuksien ohella vaikuttavan kauppiaan menestykseen.

Luvussa 7 perehdytään tutkimuksen johtopäätöksiin. Ensin esitellään tutkimuksen tuloksena syntynyt selitysmalli. Lukuun 7 on myös koottu tutkimustulosten pohjalta muodostettuja liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Näiden kehitysehdotusten voidaan ajatella antavan ketjujohdolle ideoita siitä, miten työn tuloksia voi mahdollisesti hyödyntää ketjuohjauksessa ja toiminnan kehittämisessä.

2. YRITTÄJYYTTÄ MÄÄRITTÄVÄT OMINAISUUDET

Yrittäjyystutkimuksessa yhtenä suurimmista mielenkiinnonkohteista on ollut menestyvän yrittäjän profiilin tunnistaminen. Omistaja-yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia on kartoitettu lukuisin tutkimuksin, ja tutkimuksen kohteena ovat olleet niin luonteenpiirteet kuin ulkoiset tekijätkin. Tutkimuksien laajasta kirjosta huolimatta, tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, minkä ominaisuuksien perusteella menestyvän yrittäjän voisi tunnistaa. Viime vuosikymmeninä huomio onkin osittain kääntynyt pois yksittäisestä yrittäjästä ja tarkastelun kohteeksi on noussut kokonaisen yrityksen toiminta. Yrittäjämäisten ominaisuuksien tunnistamiseen on pyritty hakemaan jämäkkyyttä linkittämällä ominaisuuskeskustelu strategiseen johtamiseen.

Seuraavaksi perehdytään yrittäjyystutkimuksen eri tutkimussuuntiin. Ensin luodaan katsaus siihen, miten yrittäjän yksilöllisiä ominaisuuksia on kartoitettu. Tämän jälkeen tarkastellaan yrittäjyyttä yritystason ilmiönä ja tutustutaan käsitteeseen yrittäjämäinen suuntautuneisuus (entrepreneurial orientation). Lopuksi näistä erilaisista tutkimussuunnista muodostetaan tutkimuksen kannalta tärkeimpien yrittäjyyttä määrittävien ominaisuuksien joukko.

2.1 Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet

Useita tutkimuksia on tehty siinä toivossa, että menestyvän yrittäjän ominaisuudet olisi mahdollista tunnistaa. Tutkimuksissa stereotyyppistä yrittäjää on etsitty demografisia ominaisuuksia, luonteenpiirteitä, asenteita ja käytöstä kartoittamalla (Carland ym. 1984; Gartner 1988). Löydettyjä ominaispiirteitä on huomattava määrä ja tutkittujen muuttujien moninaisuuden ja löydettyjen yrittäjän persoonaa kuvaavien ominaisuuksien kirjon voikin nähdä Taulukosta 2. Carland ym. (1984) ovat koonneet taulukkoon historian tyypillisimmät ja merkittävimmät ominaisuuslöydökset. Demografiset muuttujat (muun muassa ikä, sukupuoli, siviilisääty) on kuitenkin jätetty oheisesta tarkastelusta ja taulukosta pois, sillä yrittäjän ei ole mahdollista vaikuttaa niihin menestystä parantaakseen. (ma. 1984.) Siksi demografiset tekijät eivät ole tämänkään tutkimuksen ongelman ratkaisemisen kannalta mielekkäitä muuttujia.

Taulukko 2: Esimerkkejä tutkituista ominaisuuksista.

Vuosi	Tutkija(t)	Ominaisuus
1848	Mill	Riskinkantokyky
1917	Weber	Muodollisen päätösvallan tarve
1934	Schumpeter	Innovatiivisuus, aloitteellisuus
1954	Sutton	Vastuun tarve
1959	Hartman	Muodollisen päätösvallan tarve
1961	McClelland	Riskinotto, saavutushalu
1963	Davids	Kunnianhimo, itsenäisyyden tarve, vastuun tarve, itsevarmuus
1964	Pickle	Suorituskeskeisyys, ihmissuhteet, kommunikaatiokyky, tekninen tietous
1971	Palmer	Riskin mittaaminen/arviointi
1971	Hornaday & Aboud	Saavutushalu, autonomisuus, aggressiivisuus, valta, tunnustuksen tarve, innovatiivisuus, itsenäisyys
1973	Winter	Vallan tarve
1974	Borland	Sisäinen kontrolli
1974	Liles	Saavutushalu
1977	Gasse	Henkilökohtaiset arvot
1978	Timmons	Suorituskeskeisyys, itsevarmuus, tavoitteellinen riskinotto, sisäinen kontrolli, innovatiivisuus
1980	Sexton	Energisyys/kunnianhimo, positiivinen asenne vastoin käymisten kohtaamiseen
1981	Welsh & White	Tarve hallita, vastuun etsiminen, itsevarmuus, haasteiden ottaminen, kohtuullinen riskinotto
1982	Dunkelberg & Cooper	Kasvusuuntautuneisuus, itsenäisyys, käsityöläisyys

Lähde: Carland ym. 1984 (mukaillen).

Eräs tärkeä syy tähän löydettyjen ominaisuuksien suureen kirjoon on tutkimusten erilaiset lähtökohdat. Ongelmia ovat ensinnäkin aiheuttaneet erimielisyydet yrittäjän määritelmästä. Tutkimustuloksista tulee luonnollisesti varsin vaihtelevia, jos tutkittava kohde on määritelty tutkimuksissa eri tavoin. Toisaalta tutkimusten vertailtavuutta heikentää aineiston keruussa tehdyt mahdolliset virheratkaisut ja tulkinnan subjektiivisuus. (Brockhaus 1982, 40; Carland ym. 1984; Gartner 1988; Cunningham & Lischeron 1991.)

2.1.1 Ominaisuuksien hahmottaminen

Tutkimustulosten ollessa näin moninaisia akateemisessa keskustelussa ei ole päästy yhteisymmärrykseen siitä, mitkä ovat yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet tai mistä menestyvän yrittäjän tunnistaa. Yrittäjän henkilöprofiiliin liittyen ei ole onnistuttu muodostamaan selkeää teoriapohjaa ja tämä on osaltaan tehnyt tutkimuskentästä ja saaduista tutkimustuloksista hajanaisia. Tätä hajanaisuutta on pyritty hallitsemaan muodostamalla tutkimuksissa esiinnousseista ominaisuuksista listauksia ja kategorisia ryhmitelmiä. Esimerkiksi Hornaday (1982, 28) on kerännyt historian tutkimuslöydöksistä taulukon (taulukko 3), jossa yrittäjän ominaisuudet on laitettu järjestykseen sen mukaan, kuinka usein ne esiintyvät tutkimuksissa. Hornadayn havaintojen mukaan itsevarmuus on ominaisuus, joka useimmiten yhdistetään yrittäjään.

Taulukko 3: Tutkimuksissa useimmin esiintyvät ominaisuudet.

1	Itsevarmuus
2	Sisukkuus, päättäväisyys
3	Energisyys, ahkeruus
4	Neuvokkuus
5	Kyky ottaa laskelmoituja riskejä
6	Saavuttamisen tarve
7	Luovuus
8	Aloitteellisuus
9	Joustavuus
10	Positiivinen suhtautuminen haasteisiin
11	Itsenäisyys
12	Kaukokatseisuus
13	Dynaamisuus, johtajuus
14	Monipuolisuus, tuotetuntemus, markkinatuntemus, laitetuntemus, teknologian tuntemus
15	Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa
16	Reagointialttius ehdotuksille ja kritiikille
17	Tuotto-orientaatio
18	Tarkkanäköisyys
19	Optimismi

Lähde: Hornaday 1982, 28.

Cunningham ja Lischeron (1991) pyrkivät puolestaan jäsentämään hajanaisia tutkimustuloksia rakentamalla kategorisen kokonaisuuden yrittäjätutkimuksen eri suuntauksista ja tunnistetuista ominaisuuksista. Tutkimuksissa tunnistetut tyypillisimmät ominaisuudet on ryhmitelty neljään pääkategoriaan sen mukaan, mihin yritystoiminnassa toteutettuun funktioon ne liittyvät. (Ks. taulukko 4). Näin on pyritty muodostamaan mielekäs ominaisuuskokonaisuus, jossa huomio ei kiinnity vain muutamaan henkilön ominaispiirteeseen, vaan tärkeää on pyrkiä hahmottamaan kokonaisuus. Cunninghamin ja Lischeronin mukaan yrittäjyyttä tarkasteltaessa ominaisuuksia tulisikin huomioida jokaisesta tutkimuskategoriasta.

Taulukko 4: Yrittäjyystutkimuksen näkökulmat ryhmiteltynä kategorioihin.

Kategoria	Tutkitut ominaisuudet
Henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi	intuitio, itsetunto, peräänantamattomuus henkilökohtaiset arvot, riskinotto,
Mahdollisuuksien huomaaminen	Innovointi, luovuus, löytäminen
Toiminta ja johtaminen	Tuotannon suunnittelu, budjetointi, ihmisten johtaminen, motivointi
Uudelleenarviointi ja sopeutuminen	Mahdollisuuksien huomaaminen, päätösten maksimointi

Lähde: Cunningham & Lischeron 1991 (mukaillen).

Edellä esitettyjen ryhmittelyjen avulla tutkijat ovat pyrkineet saamaan ominaisuuskeskusteluun jämäkkyyttä ja selkeyttä. Tästä huolimatta vallitsevasta teoriasta on vaikea muodostaa hyvin perusteltua kokonaisuutta, sillä ryhmittelyt ja kategorisoinnit pohjautuvat aina yksittäisen tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin. Jos kuitenkin pyritään erottamaan ominaisuuskeskustelussa useimmiten esiintyvät yrittäjän profiilia kuvaavat tekijät, niin ne edellä esiteltyjen määritelmien ja ryhmittelyjen pohjalta vaikuttaisivat olevan innovatiivisuus, itsevarmuus, aktiivisuus ja riskinsietokyky. Innovatiivisuus ja riskinsietokyky on mainittu jo ensimmäisissä yrittäjyyden määritelmissä (mm. Schumpeter 1934: ks. Carland ym. 1984). Lisäksi itsevarmuus tulee useasti esille muun muassa edellä esitellyissä jäsentelyissä. Hornadayn kokoelmassa (1982, 28) puolestaan mainitaan tärkeinä tekijöinä esimerkiksi oma-aloitteisuus, energisuus ja ahkeruus, jotka kaikki kuvaavat henkilön aktiivisuutta ja motivaatiota.

2.1.2 Yrittäjän ominaisuusprofiiliin liittyvä kritiikki

Yrittäjän ominaisuusprofiilia hahmotettaessa tutkimuksen varsinaisena tarkastelun kohteena on yrittäjän persoona. Usein siis etsitään vastausta kysymykseen: ”Kuka on yrittäjä?”. Gartnerin (1988) mukaan tämä yksilön ominaisuuksia painottava lähestymistapa on väärä. Hänen mukaansa kyseinen lähestymistapa ei johda kohti oikeanlaista yrittäjyyden määritelmää, eikä toisaalta auta sen paremmin ymmärtämään yrittäjyyttä ilmiönä. Gartner (1988) painottaa, että tutkimuksen painopiste tulisi jälleen kohdistaa alkulähteilleen eli siihen, miten uusia yrityksiä luodaan. Myös Druckerin (1985, 23) mukaan yrittäjyyttä tulisi tarkastella yrittäjän toiminnan ja yrittäjän tekemien ratkaisujen kautta. Drucker mainitsee yrittäjyyden olevan tapa toimia eikä yksittäinen luonteenpiirre. Toisin sanoen kysymyksen tulisi kuulua: ”Mitä yrittäjä tekee?”. Tämän käyttäytymislähtöisen tarkastelun uskotaan tarjoavan tukevamman pohjan yrittäjyystutkimukselle. (Gartner 1988; Utsch & Rauch 2000.)

Edellä esitetyn perusteella näyttäisikin siis siltä, ettei yrittäjyyttä tutkittaessa huomio saa olla kiinnittyneenä ainoastaan yksilön luonteenpiirteisiin. Yrittäjyyttä pitävästi kuvaavia piirteitä on ensinnäkin vaikea tunnistaa, ja toisaalta pelkästään luonteenpiirteisiin pohjautuva tarkastelu on saanut osakseen hyvin perusteltua kritiikkiä. Tärkeää olisi siis muodostaa ominaisuuksien kokonaisuus, jossa yhdistettäisiin sekä tutkimuksissa esiinnousseita merkittävimpiä luonteenpiirteitä että yrittäjän toimintaa kuvaavia tekijöitä.

2.2 Yrittäjämäinen suuntautuneisuus

Edellä yrittäjyyttä tarkasteltiin omistaja-yrittäjän näkökulmasta ja luotiin katsaus siihen, miten johtajapersoonan profiilia on pyritty kuvaamaan. Yksilötason tutkimusta kuitenkin usein kritisoidaan siitä, että se perustuu vahvasti tiettyjen yksilöllisten luonteenpiirteiden tarkkailuun (Gartner 1988). Tarvittua jämakkyyttä yrittäjämäisten ominaisuuksien tunnistamiseen saatiin 1980-luvulla, jolloin strategisen johtamisen vaikutteita otettiin mukaan tutkimukseen. Tämän uuden tarkastelusuunnan myötä huomio siirtyi pois yksittäisen yrittäjän henkilökohtaisista ominaispiirteistä ja yrittäjyys nostettiin yritystason ilmiöksi. Tarkasteltaessa yrittäjyyttä yritystasolla käytössä on usein käsite yrittäjämäinen suuntautuneisuus (entrepreneurial orientation).

Yrittäjämäiseen suuntautuneisuuteen pohjaavan tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrittäjämäisen käytöksen esiintymistä yrityksissä ja sitä, miten yrittäjämäinen asenne vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tutkimuksen kohteena ovat olleet esimerkiksi yritystoiminnan uudistaminen, innovaatiot, rakentava riskinotto ja uusien mahdollisuuksien kartoittaminen. Yritystason tutkimus ei toisin sanoen ole sidottu tiettyyn henkilöön yrityksessä, vaan tarkastelun kohteena ovat yrityksen toimintatavat ja yrityksen arvot. Tämän tarkastelun vahvuutena voidaankin pitää juuri toiminnan tarkkailun nostamista yksilön ominaisuuksia tärkeämmäksi. (Miller 1983; Lumpkin & Dess 1996) Toiminta on nimittäin avointa ja näkyvää ja siten huomattavasti helpommin tutkittavissa kuin yksilölliset piirteet (Covin & Slevin 1991).

Usein perinteiseen näkemykseen yrittäjyyden määritelmästä liitetään ajatus siitä, että yrittäjyyttä esiintyy vain yrityksissä perustettaessa (ks. mm. Gartner 1988). Lumpkin ja Dess (1996) kokevat kyseisen ajatuksen olevan varsin suuri taakka yrittäjyyden käsitteelle. Yritystason tutkimuksen ja yrittäjämäisen suuntautuneisuuden käsitteellä on pyritty pääsemään eroon tästä rajoittuneesta näkemyksestä, sillä tutkimuksen kohteena ovat päivittäiset yrittäjämäiset prosessit ja toimintatavat eikä ainoastaan perustamiseen liittyvä päätöksenteko. Kyseisen näkemyksen mukaan yrittäjyys ei siis lakkaa yrityksen perustamiseen, vaan yritys voi toimia yrittäjämäisesti läpi koko elinkaaren. (Lumpkin & Dess 1996.)

2.2.1 Yrittäjämäisen suuntautuneisuuden osa-alueet

Miller (1983) oli yksi ensimmäisistä, joka siirsi yrittäjyystutkimuksen painopistettä henkilön ominaisuuksista kohti yrityksen toimintaa. Hän määrittelee tutkimuksessaan yrittäjämäisen yrityksen (entrepreneurial firm) keskeisiksi ominaisuuksiksi innovatiivisuuden, riskinottokyvyn ja proaktiivisuuden. Millerin näkemyksiä ja yritystason yrittäjyyden mittareita on myöhemmin hyödynnetty laajasti (ks. taulukko 5).

Taulukko 5: Tutkimuksia, joissa hyödynnetty Millerin määrittämiä mittareita.

Tutkijat	Tutkittavan ilmiön nimitys	Tutkitut ominaisuudet
Covin & Slevin 1989	Entrepreneurial posture	innovatiivisuus, riskinottokyky, kilpailullinen aggressiivisuus
Lumpkin & Dess 1996	Entrepreneurial orientation	innovatiivisuus, riskinottokyky, proaktiivisuus, kilpailullinen aggressiivisuus, autonomia
Matsuno ym. 2002	Entrepreneurial proclivity	innovatiivisuus, riskinottokyky, proaktiivisuus
Krauss ym. 2005	Entrepreneurial orientation	innovatiivisuus, aloitekyky, riskinottokyky, oppimisorientaatio, saavutusorientaatio, itsenäisyys, kilpailullinen aggressiivisuus

Vaikka tutkijoilla on käytössä useita nimityksiä yritystason yrittäjyydelle (mm. entrepreneurial posture, entrepreneurial orientation, entrepreneurial proclivity), pohjautuvat mittaukset silti valtaosin Millerin (1983) määrittelemille ominaisuuksille (innovatiivisuus, riskinotto, proaktiivisuus). Voidaankin sanoa, että Millerin kolmea ulottuvuutta on hyödynnetty kattavimmin alan tutkimuksissa ja tästä ulottuvuuskokonaisuudesta on muotoutunut yritystason yrittäjyystutkimuksen instrumentti (Zahra ym. 1999).

2.2.2 Yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja taloudellinen menestys

Yrittäjyystutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on ollut tunnistaa menestyvää yrittäjyyttä kuvaavia tekijöitä. Kuten edellä yrittäjän piirretarkastelun yhteydessä todettiin, yksilön ominaisuuksia tutkimalla ei ole päästy yhteisymmärrykseen menestystä indikoivista tekijöistä. Kuitenkin Millerin (1983) määrittelemien behavioristiseen tarkasteluun pohjaavien määritelmien ja mittareiden myötä myös ominaisuuksien ja menestyksen suhteen tarkasteluun on saatu tarvittua selkeyttä. Useat Millerin näkemyksiä soveltaneet tutkijat ovatkin havainneet yrittäjämäisen suuntautuneisuuden olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006).

Taloudellista menestystä tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää hahmottaa menestyksen aikajänne ja pysyvyys. Yrittäjämäisen suuntautuneisuuden omaksuminen yrityksessä vaatii runsaasti resursseja, ja siksi yritysjohton on oltava vakuuttuneita sen suhteesta parempaan taloudelliseen menestykseen. Wiklundin (1999) mukaan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden vaikutukset menestykseen ovat pitkäkestoisia ja pysyviä. Siksi investoinnit yrittäjämäisyyteen näyttäisivät olevan kannattavia ja parantavan kilpailukykyä pysyvästi.

Akateemisessa keskustelussa kuitenkin vallitsee eri näkemyksiä siitä, miten menestys muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Millerin (1983) alkuperäisen käsityksen mukaan yritys menestyy parhaiten, jos se hyödyntää toiminnassaan kaikkia mainittuja ominaisuuksia. Vaikka yritys siis olisi innovatiivinen, sen toimintaa ei voi kutsua yrittäjämäiseksi jos se ei myös proaktiivisesti pyri innovaatioiden käytännön toteutukseen. Toisaalta riskinotto kykykään ei sellaisenaan vielä viittaa yrittäjämäisyyteen. Toiminnan voidaan ajatella olevan yrittäjämäistä vasta, kun riskinotto on yhdistetty esimerkiksi uusiin innovaatioihin tai proaktiiviseen otteeseen. Myös Krauss ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrittäjämäisen suuntautuneisuuden eri osa-alueiden kokonaisuus näyttäisi olevan vahvemmin yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen, kuin yksikään ominaisuus erillisenä.

Osa tutkijoista (mm. Covin & Slevin 1989; Lumpkin & Dess 1996) on kuitenkin sitä mieltä, että kaikkien osa-alueiden vahvuutta ei vaadita taloudelliseen menestykseen. Näiden näkemyksien mukaan enemmän ratkaisee yrityksen ominaisuuksien ja ulkoisen toimintaympäristön yhteensopivuus. Yrityksen teollisuuden ala, ympäristötekijät sekä rakenteelliset ja johdolliset piirteet vaikuttavat siihen, missä määrin yrittäjämäinen suuntautuneisuus parantaa menestystä. Esimerkiksi hyvin kilpailluilla markkinoilla proaktiivisuus on varsin tärkeä ominaisuus, kun puolestaan staattisemmilla markkinoilla yhtä voimakasta proaktiivista asennetta ei välttämättä tarvita menestyksen saavuttamiseen.

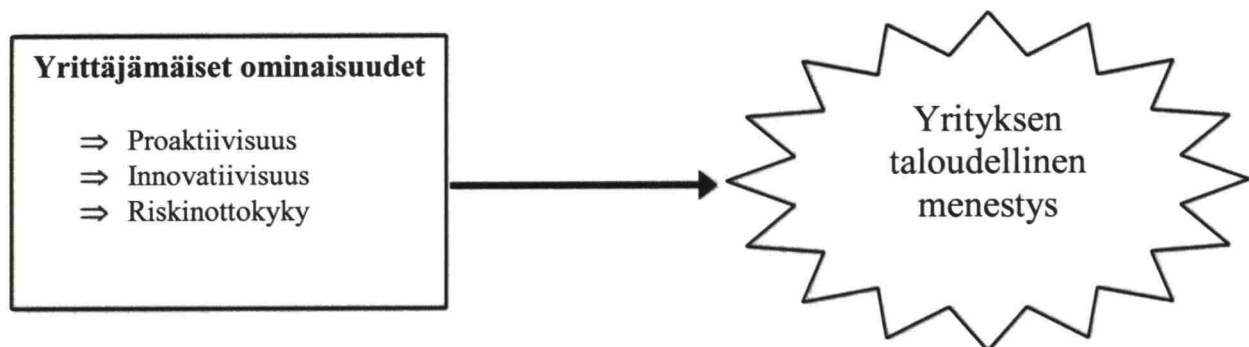
2.2.3 Yrittäjyyttä parhaiten kuvaavat ominaisuudet – piirteiden ja toiminnan synteesi

Edellä yrittäjän henkilökohtaisia piirteitä tarkasteltaessa oli mahdollista huomata, että innovatiivisuus, itsevarmuus, aktiivisuus ja riskinsietokyky ovat ne tekijät, jotka nousevat akateemisessa keskustelussa useimmin esiin. Piirretarkastelun yhteydessä kuitenkin esitettiin myös kritiikkiä piirteiden subjektiivisuudesta ja tulkinnanvaraisuudesta. Osa tutkijoista näkeekin yrittäjän henkilökohtaisten piirteiden, kuten esimerkiksi itsevarmuuden tai energisyyden, olevan riittämättömiä kuvattaessa yrittäjyyttä (mm. Gartner 1988). Tämän vuoksi toisenlaista näkökulmaa lähdettiin hakemaan yrityksen yrittäjämäisyyteen perehtyneestä tutkimuksesta,

jonka puitteissa on syntynyt käsite yrittäjämäinen suuntautuneisuus. Yrittäjämäinen suuntautuneisuus määritellään aina toiminnan kautta ja siten tämän termin painolastina ei ole subjektiivisia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavien yrittäjyyttä kuvaavien ominaisuuksien osalta tukeudutaan Millerin (1983) alkuperäiseen näkemykseen kolmen yrittäjämäistä suuntautuneisuutta kuvaavan ominaisuuden kokonaisuudesta: proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinotto-kyky (ks. kuvio 1). Millerin ominaisuuskokonaisuus valittiin tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi ensinnäkin siksi, että se kokoaa hyvin yhteen sekä piirretutkimuksen että yrityksen yrittäjyystutkimuksen tyypillisimmien tunnistamat ominaisuudet. Toisaalta Millerin määrittelemät ominaisuudet ovat myös päteviä ajatellen piirteisiin liittyvää kritiikkiä. Millerin ominaisuudet nimittäin kuvaavat toimintaa eivätkä yrittäjän persoonaa. Millerin näkemyksiin tukeudutaan myös siltä osin, että yrittäjyys nähdään näiden kolmen ominaisuuden muodostamana eheänä kokonaisuutena, ja parhaimman menestyksen uskotaankin syntyvän ominaisuuksien yhteisvaikutuksena.

Kuvio 1: Yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja yrityksen taloudellinen menestys.



Edellä esitetyn kirjallisuuskatsauksen perusteella on lisäksi mahdollista tunnistaa tekijöitä, joita on syytä huomioida ominaisuustarkastelun yhteydessä. Katsaus alan tutkimukseen antaa nimittäin viitteitä siitä, että yrittäjämäisen suuntautuneisuuden suhde menestykseen näyttäisi olevan vahvasti riippuvainen toimintaympäristön muuttujista ja yritys-kohtaisista tekijöistä. Tähän aiheeseen syvennytään tarkemmin seuraavassa luvussa. Seuraavassa luvussa perehdytään lisäksi tarkemmin jokaiseen Millerin kolmeen yrittäjämäisyyden osa-alueeseen, ja tämän syvällisemmän tarkastelun perusteella hahmotellaan varsinainen tutkimusta ohjaava selitysmalli.

3. OMINAISUUSKOKONAISUUS JA VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Edellä yrittäjyystutkimukseen perehdyttäessä voitiin siis hahmottaa ominaisuuskokonaisuus, jonka voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti yrittäjän menestykseen. Tässä luvussa syvennytäänkin tarkastelemaan kutakin ominaisuutta (innovatiivisuus, proaktiivisuus, riskinotto) tarkemmin. Jokainen ominaisuus avataan käsitteen määrittelyllä. Lisäksi kunkin ominaisuuden osalta luodaan katsaus niihin tekijöihin, joiden uskotaan merkittävimmin vaikuttavan yrittäjän menestykseen. Lopuksi vielä perehdytään ilmiön kontekstisidonnaisuuteen ja tarkastellaan menestyksen rakentumista laajemmin. Ominaisuuksien ja menestyksen kontekstisidonnaisuuden yksityiskohtaisemman tarkastelun pohjalta on mahdollista muodostaa käsitys siitä, mihin asioihin empiirisessä tarkastelussa tulisi perehtyä. Tämän luvun perusteella rakennetaan tutkimusta ohjaava selitysmalli, joka toimii empiirisen tarkastelun teoriakehikkona.

3.1 Proaktiivisuus

Kaksi ihmistä samassa tehtävässä voi hoitaa työnsä varsin eri tavoin. Toinen ottaa ohjat omiin käsiinsä, toteuttaa uusia aloitteita, luo muutosta ja toimii proaktiiviseen tyyliin. Toinen puolestaan yrittää pysyä perässä, mukautuu ja kulkee virran mukana. (Bateman & Crant 1999) Usein yrittäjämäisen toiminnan kuvauksen yhteydessä nousee korostetusti esiin aloitteellisuus, aktiivisuus ja toimintasuuntautuneisuus. Yrittäjät nähdään energisinä mahdollisuuksien kartoittajina ja uusien ideoiden toteuttajina. Proaktiivisen suuntautuneisuuden onkin havaittu olevan yhteydessä yrittäjämäiseen toimintaan (Becherer & Maurer 1999).

Aina 1980-luvun puolesta välistä lähtien, proaktiivinen käyttäytyminen työympäristössä on kiinnostanut tutkijoita. Kyseinen tutkimussuuntaus on kuitenkin edelleen varsin hajanainen. Akateemisessa keskustelussa ei ole nimittäin onnistuttu luomaan yhtä pätevää määritelmää, pitävää teoriapohjaa tai kunnollista mittaristoa proaktiivisuudelle. Tämä hajanaisuus on seurausta siitä, että tutkijoilla on lähtökohtaisesti ollut hyvin erilaisia tapoja lähestyä aihealuetta. (Crant 2000) Proaktiivisuutta on tarkasteltu esimerkiksi yksilön työssä menestymisen (Bateman & Crant 1993), yrittäjyyden (Becherer & Maurer 1999) ja innovaatioiden (Kickul & Gundry 2002) kannalta. Seuraavassa tutustutaan näihin varsin erilaisiin määritelmiin proaktiivisuudesta. Tavoitteena on luoda katsaus proaktiivisuuden tutkimuskenttään ja koota määritelmä, joka kuvaa aihealuetta parhaiten.

3.1.1 Käsitteen määrittely

Miller ja Friesen (1978) ovat tarkastelleet proaktiivisuutta yritystason käsitteenä. Heidän mukaansa yrityksen proaktiivisuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten yritys reagoi ympäristön trendeihin. Toisin sanoen, pyrkiikö yritys muokkaamaan ympäristöään uusien tuotteiden, teknologioiden ja johtamistapojen avulla, vai tyytykö se vain seurailemaan kilpailijoita. Miller (1983) painottaa vielä selvemmin määritelmässään proaktiivisuuteen liittyvää kilpailunäkökulmaa, kun hän viittaa kilpailijoiden lyömiseen aloitteellisella toiminnalla. Myös Lumpkin ja Dess (1996) ovat perehtyneet proaktiivisuuteen yritystasolla. Heidän mukaansa proaktiivisuus on niitä toimenpiteitä, joiden avulla tavoitellaan uusia mahdollisuuksia. Proaktiiviset yritykset tarkkailevat trendejä, tunnistavat tulevaisuuden tarpeita, ennakoivat muutoksia kysynnässä ja ovat herkkiä huomaamaan mahdollisia ongelmia. Proaktiivisuus ei kuitenkaan tarkoita vain muutoksen havainnointia. Proaktiivinen yritys toimii näiden muutosten pohjalta ja pyrkii tekemään sen ennen kilpailijoitaan. (Dess & Lumpkin 2005.)

Bateman ja Crant (1993) ovat puolestaan tarkastelleet proaktiivisuutta yksilön toiminnan kautta. He määrittävätkin proaktiivisen persoonan sellaiseksi, joka on suhteellisen riippumaton tilanteellisista tekijöistä ja saa käytöksellään aikaan muutosta ympäristössään. Proaktiivinen henkilö kartoittaa mahdollisuuksia, käyttäytyy aloitteellisesti ja toimii aktiivisesti ja pitkäjänteisesti, kunnes saavuttaa tavoittelemansa muutoksen. (ma. 1993.) Tarkoituksena on siis haastaa tämän hetkinen tilanne ja toimintamallit (Crant 2000), ja kehittää aktiivisesti liiketoimintaa parempaan suuntaan (Bateman & Crant 1999). Keskeistä tälle määritelmälle on siis muutosnäkökulma: proaktiivisella toiminnalla on vaikutusta ympäristöön (Bateman & Crant 1993).

Edellä esitetyistä erilaisista määritelmistä on mahdollista nähdä kaikkien niiden tekijöiden kirjo, jotka liitetään osaksi proaktiivisuutta. Osa näistä mainituista tekijöistä on herättänyt keskustelua sen suhteen, tulisiko niitä yhdistää lainkaan proaktiivisuuden käsitteeseen. Lumpkin ja Dess (1996) vaativat tarkennusta muun muassa siihen, miten edelläkävijyys määritellään proaktiivisuuden yhteydessä. Useat määritelmät mainitsevat johtajuuden ja edelläkävijyyden yhdeksi proaktiivisuuden tärkeimmistä tekijöistä; toisin sanoen, proaktiivinen yritys tai henkilö ei tyydy seurailemaan tai mukautumaan. (ks. mm. Miller & Friesen 1978; Bateman & Crant 1993; Dess & Lumpkin 2005.) Lumpkin ja Dess (1996) kuitenkin huomauttavat, että edelläkävijyyttä ei saa kapeakatseisesti tulkita samaksi kuin ensimmäisenä markkinoille tulo. Ensimmäisenä markkinoilla aloittava kohtaa usein suuria vastoinkäymisiä ja yllättäviä riskejä, joten nopea markkinoille tulo ei välttämättä takaa menestystä tai edes selviytymistä (Lieberman

& Montgomery 1998). Lumpkinin ja Dessin (1996) mukaan yritys voi olla edistyksellinen, tulevaisuussuuntautunut ja riipeä, vaikka se ei aina olisikaan ensimmäinen markkinoilla.

Toinen keskustelua herättänyt tekijä proaktiivisuuden määritelmän yhteydessä on kilpailullinen aggressiivisuus. Esimerkiksi Miller (1983) viittaa proaktiivisuuden määritelmässään ”kilpailijoiden lyömiseen”. Myöhemmin myös Covin ja Slevin (1991) ovat proaktiivisuutta määritelleissään maininneet taipumuksen aggressiiviseen ja proaktiiviseen kilpailuun. Knight (1997) puolestaan toteaa proaktiivisuuden ilmentyvän aggressiivisen toiminnan kautta. Lumpkin ja Dess (1996) kuitenkin kehottavat erottamaan proaktiivisuuden ja kilpailullisen aggressiivisuuden toisistaan. He huomauttavat, että nämä kaksi ominaisuutta ovat toki yhteydessä toisiinsa, mutta niitä ei tulisi käyttää toistensa synonyymeinä. Proaktiivisuus viittaa vahvasti uusien mahdollisuuksien luomiseen ja ympäristön muokkaamiseen. Proaktiivisella toiminnalla voidaan siis parhaassa tapauksessa jopa kasvattaa markkinakysyntää. Kilpailullinen aggressiivisuus puolestaan toteutuu olemassa olevilla markkinoilla ja sen avulla voidaan kilpailla vain olemassa olevasta kysynnästä. (ma. 1996.) Tämän näkemyksen perusteella näyttäisi siltä, että proaktiivisuuden oikeaa luonnetta ei voida tunnistaa tarkkailemalla toimijan kilpailullista aggressiivisuutta. Huomio tulisi mieluummin kiinnittää siihen, miten mahdollisuuksia kartoitetaan ja hyödynnetään, ja miten tämä kaikki tehdään rajoittumatta tarkastelemaan vain vallitsevaa kilpailutilannetta.

Edellä esitetyn proaktiivisuuden osa-alueisiin liittyvän keskustelun perusteella vaikuttaisi siltä, että proaktiivisuuden tutkimusala on varsin hajanainen, ja yksiselitteistä määritelmää on vaikea tunnistaa. Tästä hajanaisesta asetelmasta on kuitenkin löydettävissä eräs selvä yhteinen tekijä. Crantin (2000) mukaan nimittäin valtaosasta proaktiivisuuden ja yritteliäisyyden ympärille keskittyneestä tutkimuksesta nousee esiin *toimintasuuntautuneisuuden* (action orientation). Eriävistä määritelmistä huolimatta proaktiivinen henkilö tai yritys nähdään aktiivisena ja yritteliäänä toimijana, jolle tyypillistä on uusien mahdollisuuksien kartoitus ja luominen. Toimintasuuntautuneisuus ja aktiivinen mahdollisuuksien kartoitus on valittu siksi myös tässä työssä proaktiivisuutta keskeisesti määrittäviksi tekijöiksi. Lisäksi tutkimuksessa huomioidaan markkinoille tulon nopeuteen ja kilpailulliseen aggressiivisuuteen liittyvät näkökulmat siinä mielessä, että proaktiivinen toimija ymmärretään edelläkävijänä ja kilpailutilanteen hyvänä tuntijana. Näiden kyseisten tekijöiden on kuitenkin vain tarkoitus laajentaa ymmärrystä proaktiivisuuden kokonaiskentästä eikä suinkaan määrittää proaktiivisuuden varsinaista olemusta.

3.1.2 Proaktiivisuus käytännössä

Lumpkinin ja Dessin (1996) mukaan proaktiivisuus on merkittävä tekijä yrittäjämäistä suuntautuneisuutta ajatellen, sillä proaktiivisuus viittaa vahvasti tulevaisuussuuntaiseen toimintaan ja kulkee käsi kädessä muun muassa innovatiivisuuden kanssa. Myös Miller (1983) on korostanut proaktiivisuuden tärkeyttä ja hänen mukaansa proaktiivisuus ja omakohtainen ympäristön analyysi tulisikin olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tärkeää on kuitenkin hahmottaa minkä käytännön hyötyjen pohjalta proaktiivisuuden tärkeys on mahdollista perustella. Seuraavassa kartoitetaan lisäksi niitä tekijöitä, joiden avulla proaktiivisuutta voidaan edistää yrityksissä.

Proaktiivisuus ja käytännön hyödyt

Becherer ja Maurer (1999) ovat havainneet yritysjohton proaktiivisuuden vaikuttavan positiivisesti yrityksen myynnin kehitykseen. Kickul ja Gundry (2002) puolestaan huomasivat yrityksen omistajan proaktiivisen persoonan ja yrityksen tulevaisuussuuntautuneen strategian (prospector strategy) olevan yhteydessä toisiinsa. Heidän mukaansa proaktiivinen omistaja määrittelee yritykselle suunnan, joka takaa keinot uusien tuote- ja markkinamahdollisuuksien kartoittamiseen ja vaaditun joustavuuden organisaation toiminnassa. Näiden keinojen avulla voidaan yritykselle varmistaa tulevaisuuden kasvu ja menestys.

Narver ym. (2004) ovat puolestaan tutkineet proaktiivisen lähestymistavan ja yrityksen markkinasuuntautuneisuuden suhdetta menestykseen. Tutkijat huomasivat proaktiivisen markkinasuuntautuneisuuden indikoivan responsiivista lähestymistapaa vahvemmin uusien tuotteiden menestystä markkinoilla. Proaktiivinen markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa aktiivista asiakkaiden toiveiden kartoitusta ja pyrkimyksenä on tunnistaa myös piilevät tarpeet ja preferenssit. Proaktiivisen otteen avulla on siis mahdollista tunnistaa jopa niitä tekijöitä, joista asiakas itsekään ei välttämättä ole tietoinen ja joita asiakas ei siten kykene ilmaisemaan eksplisiittisesti. Näin ollen proaktiivinen lähestymistapa luo yritykselle ainutlaatuisen mahdollisuuden rakentaa tuotevalikoimansa tulevaisuuden tarpeiden varaan ja luoda siten kilpailuetua suhteessa responsiivisesti toimiviin kilpailijoihinsa.

Proaktiivisuuden edistäminen yrityksissä

Edellä esitetyn perusteella näyttäisi siltä, että proaktiivisen toiminnan edistäminen yrityksissä on hyödykästä, ja proaktiivista toimintaa estävät tekijät tulisi kyetä eliminoimaan. Bateman ja Crant (1999) ovatkin tunnistaneet kolme tekijää, joiden avulla proaktiivisuutta voi edistää yrityksissä.

Ensinnäkin tärkeää on *valita oikeat ihmiset ja kouluttaa* heidät työskentelemään proaktiivisesti. Proaktiivinen suuntautuneisuus on mahdollista tunnistaa työnhakuprosessin aikana ja suuntautuneisuutta voidaan kehittää erilaisin koulutustoimin. Toisaalta tärkeää on *vapauttaa toimintaympäristö* siten, että proaktiivista toimintaa voi esiintyä. Liiallinen kontrollointi, tiukat hierarkkiset rakenteet, keskitetty johto ja tarkoin rajoitettu työnkuva ovat muun muassa tekijöitä, jotka tukahduttavat proaktiivisuutta. Tärkeää olisikin karsia turhat rajoitteet pois ja löytää tasapaino tarvitun kontrollin ja vapauden välillä. Kolmas tekijä Batemanin ja Crantin (1999) listassa on *inspiointi*. Proaktiivisen toiminnan tärkeyttä tulisi korostaa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja sitä kautta saada koko organisaatio tietoiseksi toimintatavoista. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten ideoita ja virheitä käsitellään yrityksessä. Jos uudet ideat tyrmätään helposti ja virheisiin suhtaudutaan syyttelevän negatiivisesti, motivaatio oma-aloitteiseen toimintaan kärsii.

Proaktiivisuuden edistäminen vaatii siis tietynasteista toimintavapautta ja oikeanlaisen ympäristön. Bateman ja Crant (1999) kuitenkin huomauttavat, että proaktiivisuuden toteuttaminen ei saa olla holtitonta. Toiminnan ja muutoksen ohella painoarvoa tulee antaa myös harkinnalle ja hyvälle toteutukselle. Liian monet erilliset hallitsemattomat toiminnot saattavat johtaa tehottomuuteen. Kun yrityksessä vallitsee ymmärrys ydintoiminnoista ja toiminnan rajoista, henkilöstön on mahdollista toimia vapautuneesti ja proaktiivisesti määriteltyjen rajojen puitteissa. Tärkeää olisikin, että yrityksessä vallitsisi tasapaino proaktiivisuuden ja kontrollin välillä. (ma. 1999.) Samoilla linjoilla ovat myös Becherer ja Maurer (1999), joiden mukaan rohkealla asenteella toki parannetaan kasvumahdollisuuksia, mutta yritystoiminnan kannattavuuden takaamiseksi yrityksen tulee toteuttaa pitkälle jalostettua strategiaa ja johtamistyyliä. Pelkästään rohkealla, aggressiivisella ja proaktiivisuuteen pohjautuvalla lähestymistavalla ei taata yritystoiminnan kokonaisvaltaisuutta ja sitä kautta sen kannattavuutta.

Edellä esitetyt viittaukset proaktiivisen suuntautuneisuuden ja yrityksen paremman menestyksen yhteydestä vahvistavat oletusta siitä, että proaktiivinen suuntautuneisuus olisi yksi merkittävimmistä yrittäjän menestystä määrittävistä tekijöistä. Proaktiivisuuden tarkasteleminen tämän työn yhtenä yrittäjyyttä määrittävistä osa-alueista on siis mielekästä. Batemanin ja Crantin (1999) tunnistamat proaktiivisuutta edistävät tekijät auttavat hahmottamaan proaktiivisuuden esiintymistä käytännössä ja helpottavat merkityksellisten tekijöiden tunnistamista. Lisäksi tutkimuksessa tullaan huomioimaan näkemykset, joiden mukaan proaktiivisuus ei saa nousta liian voimakkaasti toimintaa määrittäväksi tai ohjaavaksi tekijäksi (Bateman & Crant 1999; Becherer & Maurer 1999) ja proaktiivisuuden ohella tulee toteuttaa

harkittua kontrollia. Kaikki nämä mainitut tekijät, yhdessä käsitteen määritelmän avulla asetettujen rajoitusten kanssa, luovat teoreettisen lähtökohdan proaktiivisuuden tarkastelemiseen kauppiasyrittäjän arjessa.

3.2 Innovatiivisuus

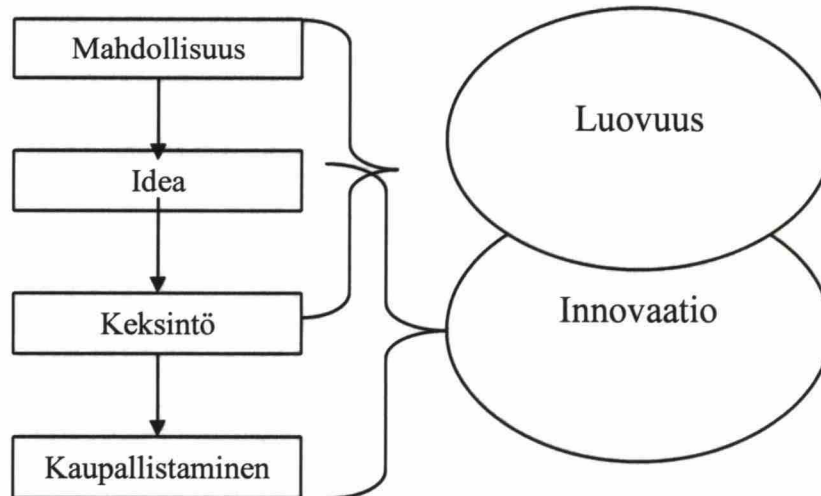
Voidaan sanoa, että innovatiivisuus on yrittäjyyden ydin (Covin & Miles 1999). Kuten aikaisemmin yrittäjyyden määritelmää hahmotettaessa todettiin, innovatiivisuus on ollut yrittäjyyden tunnuspiirteenä jo Schumpeterin ajoista lähtien (Schumpeter 1934: ks. mm. Carland ym. 1984). Tämän jälkeen yrittäjyyttä on tarkasteltu monelta eri taholta ja monien eri ominaispiirteiden pohjalta, mutta merkittävä osa tutkijoista kuitenkin noteeraa innovatiivisuuden merkityksen ylitse muiden. Covin ja Miles (1999) esimerkiksi toteavat, että yritystä ei voi sanoa yrittäjämäiseksi, jollei sen toimintaan liity innovatiivisuutta. Miller (1983) puolestaan painottaa, että yritystä, joka innovoi matkimalla muita, ei voi kutsua yrittäjämäiseksi organisaatioksi. Drucker (1985, 31) täsmentää lisäksi, että menestyvät yrittäjät eivät tyydy parantelemaan tai muokkaamaan jo olemassa olevaa vaan he pyrkivät luomaan uusia ja erilaisia arvoja ja tyydytyksiä.

3.2.1 Käsitteen määrittely ja prosessikuvaus

Druckerin (1985, 17) mukaan innovaatio on yrittäjän työkalu ja keino hyödyntää muutoksesta kumpuavia mahdollisuuksia. Lumpkin ja Dess (1996) puolestaan määrittelevät innovatiivisuuden toiminnaksi, jolla tuetaan ideoita, kokeiluja ja luovia prosesseja, jotka mahdollisesti johtavat uusien tuotteiden, palvelujen tai teknologisten prosessien syntyyn. Yhteistä näille molemmille määritelmille on toimintanäkökulma. Innovatiivisuus ei siis ole pelkästään kiinnostusta innovaatioista, vaan se on tarkoituksenmukaista muutosten havainnointia ja näiden muutosten tuottamien innovaatiomahdollisuuksien aktiivista analysointia (Drucker 1985, 31; Utsch & Rauch 2000).

Innovaatio koostuu keksinnön (invention) ja hyödyntämisen (exploitation) yhdistelmästä. Innovaation osa-alueita voidaan havainnollistaa kuviolla 2. Innovaatioprosessi käynnistyy luovalla vaiheella. Luovuus korostuu siis mahdollisuuksien kartoituksessa ja idean kehittämisessä. Luova keksintö tai uusi idea ei kuitenkaan sellaisenaan ole innovaatio. Idea tulee olla liiketaloudellisesti hyödynnettävissä, jotta sitä voidaan kutsua innovaatioksi. (Roberts 1988.)

Kuvio 2: Luovuuden ja innovaation suhde.



Lähde: Pretorius ym. 2005 (mukaillen).

Innovaatioita on lukuisia eri tyyppejä. Tyypittely voidaan tehdä esimerkiksi sen mukaan, ovatko innovaatiot tuote-markkinainnovaatioita vai teknologisia innovaatioita (Lumpkin & Dess 1996). Toisaalta innovaatiot voidaan erottaa toisistaan suuruuden perusteella, eli onko kyseessä vähäinen vai radikaali muutos. Myös se, liittyykö innovaatio tuotteisiin, liiketoiminnan prosesseihin vai yrityksen tarjoamiin palveluihin, voi toimia tyypittelyn pohjana. Lisäksi myös se, kenelle innovaatiot on suunnattu, saattaa vaihdella suuresti. Suurin osa innovaatioista on toki suunnattu asiakkaalle ja kuluttajalle, mutta osa innovaatioista saattaa olla kehitetty esimerkiksi valtion käyttöön. (Roberts 1988.)

Uusia ideoita innovaatioiden perustaksi voi syntyä muun muassa markkinavetoisesti (market pull) tai teknologiatyöntöisesti (technology push). Markkinavetoisuudessa keskeisenä huomion kohteena on potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden aistiminen ja kartoittaminen. Teknologiatyöntöiset innovaatiot puolestaan tarkoittavat teknologioiden parantamista ja sitä kautta esimerkiksi uusien tarjoomien tai paremman tehokkuuden synnyttämistä. (Roberts 1988) Osa innovaatioista syntyy loistavien ideoiden ja neronleimausten kautta. Valtaosa käytännöllisistä innovaatioista kuitenkin perustuu huolellisiin analyyseihin ja kovaan työhön. (Drucker 1985, 123.)

3.2.2 *Menestystä hallitusta luovuudesta*

Tieteelliset määritelmät ovat siis jo pitkään yhdistäneet yrittäjyyden ja innovatiivisuuden tiukaksi kokonaisuudeksi, mutta mitä todellista hyötyä innovatiivisuudesta on? Vastaus tähän kysymykseen löytyy useista tutkimuksista, joiden mukaan innovatiivisuus tuottaa merkittävää kilpailuetua ja on vahvasti yhteydessä hyvään taloudelliseen menestykseen (ks. mm. Miller & Friesen 1982; Utsch & Rauch 2000; Dess & Lumpkin 2005; Ames & Runco 2005; Bhaskaran 2006). Wongin ym. (2005) mukaan innovatiivisuus on kriittinen tekijä myös tarkasteltaessa yrityksen menestystä pidemmällä aikavälillä (sustainability). Heidän tutkimuksensa mukaan vähäinen innovointi johti usein yritystoiminnan epäonnistumiseen. Innovatiivisuuden ja paremman taloudellisen menestyksen suhdetta voidaan perustella muun muassa sillä, että innovointi on vahvasti tavoite-orientoitunutta toimintaa (Utsch & Rauch 2000). Toisin sanoen, innovatiivisissa yrityksissä panostukset koordinoidaan loogisesti selvien yhteisten tavoitteiden pohjalta.

Yrittäjien tulisi siis pyrkiä omaksumaan innovatiivinen asenne, sillä sen vaikutus menestykseen näyttäisi olevan varsin voimakas. Yrittäjyystutkimuksissa usein ajatellaankin, että innovatiivisuus sellaisenaan on aina hyvä asia. Miller ja Friesen (1982) kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan, että joskus yrittäjämäisesti suuntautuneilla yrityksillä kuitenkin saattaa olla taipumus liiallisen innovointiin. Tämänkaltaisen huolimaton resurssien käyttö ja liian kevyt suhtautuminen riskiin saattaa itse asiassa aiheuttaa yritykselle ongelmia. Siksi innovatiivisissa yrityksissä tarvitaan tehokkaita kontrollointi ja analysointityökaluja, jotta kehitellyt ideat voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Uusien innovaatioiden suuri määrä ei saa nousta varsinaiseksi tavoitteeksi. Innovaatioista syntyvä käytännön hyöty ja yrityksen taloudellinen vakaus tulee aina muistaa innovaatioprosesseja arvioitaessa. (ma. 1982.)

Luovuuden ja kontrollin suhde korostuu hyvin Roberts ja Fufeldin (1981) hahmottelemassa innovaatioprosessia kuvaavassa selvennyksessä, jossa on kuvattuna viisi innovaatioprosessin osa-aluetta: ideoiden luominen, mestarointi, projektin johtaminen, portin vartiointi, valmennus (ks. taulukko 6). Osa-alueet on määritelty teknologiayritysten pohjalta, joten tarkastelu on kenties tarpeettoman yksityiskohtainen muita toimialoja ajatellen. Kyseinen osa-aluehahmotelma kuitenkin kuvaa hyvin eri tekijöitä, joita prosessissa on huomioitava. Prosessissa on mukana yhtälailla niin luovuuteen kuin tiedon tehokkaaseen analysointiin tähtääviä tehtäviä. Roberts ja Fufeld painottavat jokaisen osa-alueen kriittisyyttä ja toteavatkin, ettei innovointiprosessi voi päättyä menestyksellisesti, jos yhtäkään osa-aluetta on laiminlyöty.

Taulukko 6: Innovaatioprosessin osa-alueet ja niihin liittyvät tehtävät.

Innovaatioprosessin osa-alue	Osa-alueeseen liittyvät tehtävät
Ideoiden luominen (idea generation)	Ideoiden luominen kattavan tiedon analysoinnin pohjalta.
Mestarointi (championing)	Hyvän idean tunnistaminen ja sen aktiivinen eteenpäinvieminen.
Projektin johtaminen (project leading)	Suunnitelman luominen ja resurssien koordinointi idean käytäntöönsoaattamisen varmistamiseksi.
Portin vartiointi (gatekeeping)	Informaation kerääminen useista lähteistä kehitetyn idean käyttökelpoisuuden varmistamiseksi.
Valmennus (coaching)	Prosessiin osallistuvien henkilöiden neuvominen ja tukeminen prosessin tehokkaan etenemisen turvaamiseksi.

3.2.3 Innovatiivisuus kauppiasyrittäjän arjessa

Tässä tutkimuksessa innovatiivisuuden tarkastelu perustuu määrittelyissä esiinnohseelle toimintanäkökuulle. Tärkeää ei siis ole se, miten yrittäjä suhtautuu innovaatioihin, vaan huomio kiinnitetään innovaatioiden aktiiviseen toteuttamiseen. Tarkastelu ulotetaan koskemaan erityyppisiä innovaatioita aina vähäisistä suurempiin. Oleellista on siis yrittäjän innovatiivinen asennoituminen jokapäiväiseen toimintaan ja rutiineihin. Useat tutkijat (Miller & Friesen 1982; Utsch & Rauch 2000; Bhaskaran 2006) muistuttavatkin, että jopa arjen pienet innovaatiot ovat hyvin merkityksellisiä kilpailuilla markkinoilla. Niitä voidaan toteuttaa suhteellisin pienin rahallisin panostuksin ja niistä saatavat hyödyt realisoituvat suuria innovaatioita nopeammin (Bhaskaran 2006).

Lisäksi tarkastelussa on tärkeää huomioida innovaatioprosessin osa-alueiden moninaisuus ja prosessin etenemisen kannalta merkitykselliset roolit. Vähittäiskaupassa yksikön menestys riippuu vahvasti kauppiaan toiminnasta, joten kauppiaan on pääasiallisesti kyettävä toteuttamaan kaikki innovaatioprosessin vaatimat roolit, jotta innovaatio voi toteutua menestyksellisesti. Kauppiaan roolien hallinnan kartoittamisessa näyttäisi olevan oleellista huomioida yrittäjän luovuuden ja idearikkauden lisäksi analyttisiä kykyjä. Tältä pohjalta on mahdollista tunnistaa menestyksekkäät innovoijat huolettomista ideoijista.

3.3 Riskinotto

Riskinotto ja kyky toimia epävarmuuden vallitessa, ovat yksiä tyypillisimmistä teemoista, joita on kautta aikojen yhdistetty yrittäjyyteen. Jo vuonna 1755 Cantillion esitti riskinoton yhdeksi yrittäjyyttä vahvasti määrittävistä tekijöistä (ks. Palich & Bagby 1995). Myöhemmin Mill (1848) puolestaan nosti esiin yrittäjyyden määritelmässään ohjaamisen, kontrollin, johtajuuden ja riskinkannon. Hänen mukaansa riskinkanto on se tekijä, joka erottaa yrittäjän ja tavallisen yritysjohtajan toisistaan. (ks. Brockhaus 1980.) Seuraavassa tutustutaan tarkemmin riskinoton käsitteeseen ja kartoitetaan niitä tekijöitä, jotka keskeisesti kuvaavat yrittäjämäistä riskinottoa.

3.3.1 Riskin määritelmä

Dickinson ja Giglierano (1986) määrittelevät riskin rahoituksellisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa riskillä tarkoitetaan investoinnin tuottojen epävarmuutta. Tätä epävarmuutta mitataan tuottojen vaihtelulla. Baird ja Thomas (1985) puolestaan puhuvat strategisesta riskinotosta. Heidän mukaansa strategisen riskin kokonaisuus koostuu panostuksista tuntemattomaan, eli strategisen riskinoton piiriin luetaan ne strategiset toiminnot, joiden tulemat vaihtelevat. Millerin ja Friesenin (1978) mukaan riskinotto voidaan puolestaan määritellä sen pohjalta, kuinka halukkaita ollaan tekemään suuria ja riskisiä resurssisitoumuksia, joihin liittyy suhteellisen merkittävä epäonnistumisen mahdollisuus.

Kuten edellä esitetyistä määritelmistä on mahdollista havaita, riskiä on tarkasteltu hyvin erilaisista lähtökohdista. Lisäksi riskikeskustelussa riskiä usein kuvataan varsin erilaisin käsittein. Yleensä puhutaan yksinkertaisesti riskinotosta (risk taking), kuten Baird ja Thomas (1985) ja Miller ja Friesen (1978) määritelmässään. Kuitenkin varsin yleisessä käytössä ovat myös esimerkiksi käsitteet riskisuuntautuneisuus (risk taking propensity) (esim. Brockhaus 1980) ja riskikäyttäytyminen (risk behavior) (Das & Teng 1997). Vaikka määritelmien lähtökohdat poikkeavat toisistaan merkittävästi ja käytössä on toisistaan poikkeavia käsitteitä, on riskikeskustelun keskeisin määrittävä tekijä helppo tunnistaa. On kyseessä sitten tuotot tai toiminnalliset tulemat, *epävarmuus* on se tekijä, jonka varaan riskin määritelmä rakentuu.

3.3.2 Riski ja taloudellinen menestys

Riskinotolla näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta vaikutuksen suunnasta ei ole päästy yksimielisyyteen. Aaker ja Jacobson (1987) havaitsivat riskin ja taloudellisen menestyksen välillä positiivisen riippuvuuden. Tutkijat tarkastelivat riskiä

tuottojen vaihtelun näkökulmasta ja löysivät vahvan yhteyden riskin ja taloudelliseen menestyksen väliltä. Wiseman ja Bromiley (1996) puolestaan tutkivat riskinottoa heikosti menestyvien yritysten tapauksessa ja huomasivat riskinoton vaikuttavan negatiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Myös Naldi ym. (2007) havaitsivat perheyriyten tapauksessa riskinoton vaikuttavan negatiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Edellä esitetyt esimerkit näyttäisivät siis viittaavan siihen, että riskinoton ja yrityksen menestyksen välisestä suhteesta on vaikea tunnistaa yhtenäistä linjaa. Kuitenkin jotain päätelmiä keskeisistä menestystä määrittävistä tekijöistä on mahdollista tehdä. Wisemanin ja Bromileyn (1996) sekä Naldin ym. (2007) tutkimuksissa riskinoton ja taloudellisen menestyksen negatiivisen suhteen arveltiin johtuvan hätäisistä ja intuitioon perustetuista päätöksistä. Esimerkiksi Naldi ym. (2007) huomasivat perheyriyten päätöksenteon rakentuvan epämuodollisten johtamisjärjestelmien varaan. Näin ollen resursseja ympäristön tekijöiden analyysiin ei ollut riittävästi. Riskinoton ja taloudellisen menestyksen suhdetta arvioitaessa tärkeää ei siis ole riskin suuri määrä. Ennemminkin suurta merkitystä vaikuttaisi olevan sillä, miten riskiin suhtaudutaan ja miten riskiä johdetaan. Jotta riskinoton merkitys yhtenä tämän tutkimuksen tärkeimmistä osa-alueista tulee perusteltua, on syytä perehtyä tarkemmin yrittäjämäisen riskinoton tyypillisiin piirteisiin ja riskin johtamisen elementteihin.

3.3.3 Yrittäjät ja riski

Kuten aikaisemmin todettiin, riskinotto käsitetään yrittäjyyttä vahvasti määrittäväksi tekijäksi. Usein ajatellaankin, että yrittäjät ottavat helposti kantaakseen suurta riskiä ja pelaavat lähes uhkapeliä (Kuratko & Hodges 2007, 36). Tämä käsitys pohjautuu kenties siihen tosiasiaan, että yrittäjämäiseen toimintaan liittyy usein suuria taloudellisia ja henkilökohtaisia investointeja. Epäonnistuminen näissä tarkoittaa yleensä merkittäviä tappioita yrittäjälle. Tietynlainen riskikäyttäytyminen on siis tärkeä osa yrittäjämäistä toimintaa. (Das & Teng 1997.) Lisäksi täytyy muistaa, että kaikkeen liiketoimintaan liittyy jonkin verran riskiä eikä koskaan voida saavuttaa täysin riskitöntä tilaa (Lumpkin & Dess 1996).

Vaikka liiketoiminnalle siis on tyypillistä riskin jatkuva läsnäolo, ja yrittäjä on investoinut toimintaan usein merkittäviä resursseja, monet tutkijat määrittelevät yrittäjän ennemminkin laskelmoivaksi riskinottajaksi kuin riskipeluriksi (mm. Palmer 1971; Drucker 1985, 128; Caruana ym. 1998; Kuratko & Hodges 2007, 36). Yrittäjiä tulisikin mieluummin luonnehtia maltillisiksi riskinottajiksi, joiden toiminta perustuu huolelliseen suunnitteluun ja valmisteluun. Palmer (1971) toteaaakin, että menestyvä yrittäjä on henkilö, joka tulkitsee riskitilanteita oikein

ja tämän jälkeen määrittää toimintatavat riskin minimoimiseksi. Nämä viittaukset yrittäjän laskelmoituun riskinottoon ovat samansuuntaisia Millerin (1983) yrittäjämäistä suuntautuneisuutta kuvaavan määritelmän kanssa. Miller nimittäin muistuttaa, että riskinotto sellaisenaan ei ole yrittäjämäistä toimintaan. Riskisen toiminnan tulee aina olla yhteydessä tuote-, markkina- tai teknologiainnovaatioihin, jotta riski voidaan luokitella yrittäjämäiseksi riskinotoksi.

Tutkijat Palich ja Bagby (1995) esittävät, että yrittäjämäiselle riskinotolle on tyypillistä positiivisempi suhtautuminen riskiin. Yrittäjät eivät siis tavoittele jotain tiettyä toimintaa sen takia, että siihen sisältyy riski, vaan he yksinkertaisesti suhtautuvat riskiin eri tavalla. He näkevät tilanteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat positiivisemmassa valossa. Myös Dickinson ja Giglierano (1986) ovat tunnistaneeet yrittäjän erityisen tavan hahmottaa omaa ympäristöään ja siitä kumpuavia mahdollisuuksia. Heidän mukaansa yrittäjät ovat taitavia analyysoijia ja usein onnistuvat luomaan kattavamman kokonaiskuvan ympäristön elementeistä, kuin esimerkiksi perinteiset yritysjohtajat. Yritysjohtajat tyypillisesti keskittyvät vain yritystoiminnan heikkouksien ja uhkien havainnointiin ja näin ollen heiltä saattaa jäädä huomaamatta arvokkaita mahdollisuuksia.

Dickinson ja Giglierano (1986) esittävätkin riskin koostuvan kahdesta erilaisesta riskin ”alalajista”: laivan upottamisen riskistä (sinkin the boat) ja laivasta jäämisen riskistä (missing the boat). Laivan upottamisella tarkoitetaan riskiä, jonka realisoituessa yritys onnistuu saavuttamaan tavoittelemansa tulostason. Laivasta jäämisen riski puolestaan viittaa menetettyyn strategiseen mahdollisuuteen. Dickinsonin ja Giglieranon mukaan yrittäjät hahmottavat riskin näiden kahden eri riskitekijän avulla.

Tyypillisesti yritystoimintaa tarkkailtaessa huomio kiinnitetään ainoastaan laivan upottamisen riskiin, eli huomion keskipisteenä on taloudellisen epäonnistumisen riski. Yrittäjät ovat kuitenkin tunnettuja aktiivisesta ympäristön tarkkailusta ja uusien mahdollisuuksien tunnistamisesta, joten myös laivasta jäämisen riski on heille tuttu. Tietoisuus molemmista riskeistä kehittää yrityksen suunnittelutoimintaa siten, että huomio kiinnittyy myös uusien mahdollisuuksien havainnointiin. Kun huomioidaan molemmat riskityypit, on sillä positiivista vaikutusta siihen, miten yrityksen ympäristöanalyysi suoritetaan ja kuinka uudet strategiat ja uudet tuoteinnovaatiot luodaan. (Dickinson & Giglierano 1986.)

3.3.4 Riskin johtaminen

Dessin ja Lumpkinin (2005) mukaan parhaat yritykset kartoittavat tapahtumien seuraukset tarkoin ja luovat erilaisia oletusskenaarioita mahdollisista lopputulemista. Heidän mukaan yrityksen on mahdollista vahvistaa kilpailuasemaansa riskinoton suhteen kahdella eri tavalla: 1) kartoittamalla ja arvioimalla riskitekijät epävarmuuden minimoimiseksi, 2) käyttämällä hyväksi havaittuja keinoja, jotka ovat toimineet muilla liiketoiminnan osa-alueilla. He muistuttavatkin, että toiminnot, jotka toteutetaan ilman suurempaa ennakkokartoitusta tai suunnittelua, voivat osoittautua yritykselle erittäin kalliiksi. (ma. 2005.)

Hyvän ennakkokartoituksen lisäksi riskin johtamisessa tulisi pyrkiä edellä esiteltyjen kahden riskilajin tasapainoiseen johtamiseen. Tärkeää on siis hallinnoida laivasta jäämisen riskiä jatkuvalla mahdollisuuksien havainnoinnilla ja tehokkaalla päätösten toteutuksella, mutta lisäksi laivan upottamisen riskiä tulee minimoida kartoittamalla mahdollisuuden toteuttamisen seuraukset. Riskien hallinnoiminen on siis haastavaa, sillä tulisi toimia ripeästi, jottei jää laivasta, mutta liian nopea toiminta saattaa johtaa hätäisiin päätöksiin ja lopulta laivan uppoamiseen. Yrittäjien on siis ensisijaisen tärkeää hahmottaa riskin kaksijakoisuus ja mukauttaa suunnittelutoiminta tämä kaksijakoisuus huomioiden. (Dickinson & Giglierano 1986.)

Cooper (1988) nostaa esiin näkemyksen, joka on tärkeä yrittäjien riskinhallinnointia ajatellen. Aikaisemmin todettiin, että yrittäjät suhtautuvat tavallista yritysjohtajaa positiivisemmin riskiin. Positiivisuus onkin mahdollisuuksien havaitsemista ajatellen hyvä ominaisuus. Cooper kuitenkin varoittaa positiivisuuden käänköpuolesta. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yrittäjät näkevät omat menestysmahdollisuutensa todella hyvässä valossa. Ylimalkainen optimismi saattaa kuitenkin sokeuttaa yrittäjän, ja tällöin esimerkiksi ongelmien havaitseminen vaikeutuu ja yrityksen strategista suuntaa ei välttämättä ymmärretä muuttaa oikeaan suuntaan. Cooper ehdottaakin, että yrittäjän kannattaisi olla tiiviissä yhteydessä esimerkiksi muiden liiketoiminnan osaajien kanssa, sillä nämä tahot pystyvät näkemään yrittäjän toiminnan objektiivisessa valossa ja siten tunnistamaan mahdollisia ongelmia. (ma. 1988.)

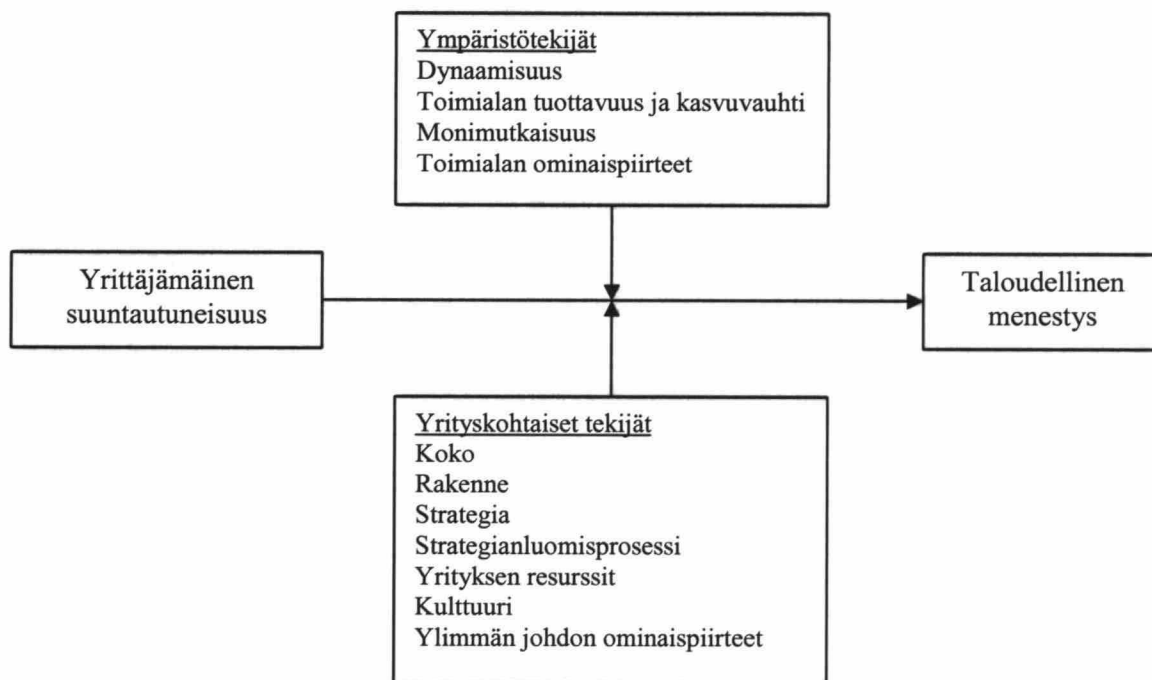
Kuten edellä todettiin, riskinotto sinällään ei johda parempaan taloudelliseen menestykseen. Jotta taloudellista menestystä voidaan saavuttaa, tulee kiinnittää huomiota siihen, miten riskejä analysoidaan ja johdetaan. Tutkimuksen avulla pyritäänkin kartoittamaan, suhtautuvatko kauppiat riskiin edellä kuvaillulla yrittäjämäisellä tavalla. Lisäksi tarkoitus on selvittää, millä keinoin kauppiat analysoivat ympäristöään ja miten riskin johtaminen on toteutettu.

3.4 Yrittäjämäinen suuntautuneisuus, menestys ja kontekstisidonnaisuus

Yrittäjämäisen suuntautuneisuuden on suhteellisen pitävästi todettu johtavan parempaan taloudelliseen menestykseen. Jotkut tutkijoista ovat kuitenkin nostaneet esille näkemyksen, jonka mukaan yrittäjämäinen suuntautuneisuus ei olisi välttämättä toivottava toimintatapa kaikissa tilanteissa (Covin & Slevin 1988; Naldi ym. 2007). Naldi ym. (2007) itse asiassa toteavat, että joissain tapauksissa innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja riskinoton suhde yrityksen taloudelliseen menestykseen saattaa olla jopa negatiivinen. Näiden näkemysten perusteella vaikuttaisi siis siltä, että yrittäjämäisen toiminnan tarkastelussa kokonaisuuden huomioiminen on tärkeää. Useat tutkijat painottavatkin, että saadakseen oikeanlaisen käsityksen yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta, on syytä perehtyä tapahtumien kontekstiin (Covin & Slevin 1989; Dess ym. 1997; Wiklund & Shepherd 2005; Chow 2006).

Kontekstiin perehtymisen merkitystä voidaan perustella ilmiön monimutkaisuudella. Yrityksen erilaiset ympäristölliset haasteet ja organisatoriset tekijät aiheuttavat nimittäin sen, että yrittäjämäisen toiminnan ja taloudellisen menestyksen yhteyttä on vaikea selittää yksinkertaisin keinoin (Dess ym. 1997). Ymmärrystä ilmiöstä voidaan lisätä, kun tarkasteluun otetaan mukaan erilaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia muuttujia (Wiklund & Shepherd 2005). Akateemisessa keskustelussa on nostettu esiin useita erilaisia yrityksen ominaispiirteisiin ja yrityksen ulkoiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä, joiden uskotaan yhdessä yrittäjämäisen toiminnan kanssa määrittävän taloudellisen menestyksen muodostumisen. Lumpikin ja Dessin (1996) esittämän käsitelmän avulla voidaan havainnollistaa tärkeimpiä yrityksen toimintaa ja toimintaympäristöä määrittäviä tekijöitä (ks. kuvio 3). Seuraavassa perehdytään tarkemmin näihin erilaisiin yrityskohtaisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin ja tarkastellaan, minkälaisia vaikutuksia niillä oletetaan olevan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden esiintymiseen.

Kuvio 3: Yritystoiminnan muut tekijät.



Lähde: Lumpkin & Dess 1996 (mukaillen).

3.4.1 Kaksi tapaa hahmottaa yrityskohtainen konteksti

Edellä esitetyn perusteella keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, kuinka lähestyä yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen välistä monimutkaista suhdetta? Perinteisesti yrittäjämäisen suuntautuneisuuden on ajateltu olevan universaalisti hyvä asia tai suhdetta on tarkasteltu huomioimalla vain kaksisuuntaisia riippuvuuksia. Kaksisuuntaisia riippuvuuksia tarkastelemalla on saatu alustavaa käsitystä siitä, miten yrittäjämäinen toiminta toimii erilaisissa konteksteissa ja miten näiden eri tekijöiden vaikutukset heijastuvat taloudelliseen menestykseen. Tutkijat kuitenkin nykyään peräänkuuluttavat ympäristön kattavampaa tarkastelua: huomiota tulisi kiinnittää yhtä aikaa useisiin eri muuttujiin. (Wiklund & Shepherd 2005.)

Kaksisuuntaisten riippuvuuksien tarkastelussa käytössä ovat riippuvuusmallit (contingency model), joiden avulla tutkitaan joko yrityksen strategian tai ympäristön vaikutusta yrittäjämäisen toiminnan ja taloudellisen menestyksen suhteeseen. Tarkastelussa on siis kerrallaan vain yksi yrityksen sisäinen tai ulkoinen muuttuja. Nykyään suurempaa arvoa kuitenkin annetaan niin sanotuille rakennemalleille (configurational model), joiden avulla arvioidaan ympäristön, strategian ja yrittäjämäisen suuntautuneisuuden yhteisvaikutusta menestykseen. (Dess ym. 1997.) Seuraavassa perehdytään ensin riippuvuusmallin tuottamiin merkittävimpiin akateemisiin

oletuksiin ja tämän jälkeen kartoitetaan, millä tavalla rakennemallit voivat laajentaa näkemystä yrittäjyyden kokonaiskentästä.

Riippuvuusmalli ja kaksisuuntaiset vaikutussuhteet

Perinteisesti yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen välistä suhdetta on tarkasteltu jonkin yksittäisen tekijän kautta. On esimerkiksi pyritty kartoittamaan miten yrityksen sisäinen päätöksenteko vaikuttaa yrittäjämäiseen toimintaan ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen (Caruana 1998) tai miten yrityksen rakenne sallii yrittäjämäisyyden (Covin & Slevin 1988). Näiden löydösten tarkoituksena on ollut tunnistaa tiettyjä yhteisiä säännönmukaisuuksia, joiden perusteella olisi mahdollista ennakoida yrittäjämäisyyden ja taloudellisen menestyksen suhdetta.

Esimerkkinä kaksisuuntaisia riippuvuuksia tarkastelevasta tutkimuksesta voidaan esitellä Covinin ja Slevinin (1988) kartoitus siitä, miten yrityksen rakenne vaikuttaa yrittäjämäisyyden esiintymiseen. Tutkijat havaitsivat yrittäjämäisen suuntautuneisuuden vaikuttavan merkittävimmin taloudelliseen menestykseen, kun yritys oli rakenteeltaan orgaaninen. Joustavan ja epämuodollisen organisaatorakenteen uskotaan jo itsessään kannustavan yrittäjämäiseen toimintaan. Lisäksi orgaanisuus mahdollistaa nopean reagoinnin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen menestys riippuu siis siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut sovittamaan yhteen yrityksen rakenteen ja johtamistapojen erityispiirteet. Orgaanisen organisaatorakenteen lisäksi tyypillisimpiä yrittäjyyteen yhdistettäviä ”säännönmukaisuuksia” ovat päätöksenteon tasainen jakautuminen organisaatiossa (Caruana 1998) ja yrityksen toimiminen dynaamisilla ja voimakkaan kilpailluilla markkinoilla (Zahra 1991).

Rakennemalli ja kattavampi käsitys kokonaisuudesta

Tutkimustulokset poikkeavat kuitenkin merkittävästi edellä esitetyistä, kun tarkasteluun sisällytetään useampi tekijä yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi Millerin (1983) organisaatiotypologioihin perustuva tutkimus tarkastelee organisaation kokoon ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä yhdessä yrityksen päätöksentekotapojen ja ympäristön vaikuttimien kanssa. Kyseisen tutkimuksen mukaan tekijöiden vaikutukset vaihtelevat suuresti yrityksen tyypistä riippuen ja lisäksi yrittäjämäinen toiminta rakentuu varsin eri tavoin typologiasta riippuen. Miller muun muassa huomasi, että tietyn tyyppisessä yrityksessä keskitetty päätöksenteko ja yrittäjämäinen suuntautuneisuus kulkevat käsi kädessä varmistaen paremman taloudellisen menestyksen.

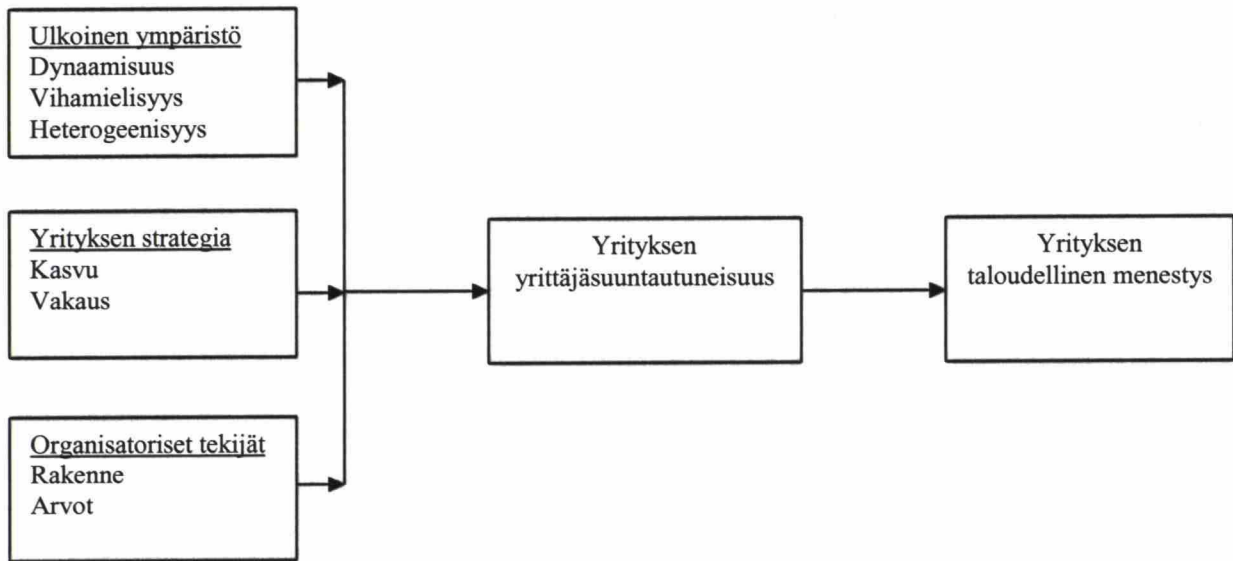
Tämä on toki vain yksi esimerkki ristiriitaisista tutkimustuloksista, jotka ovat seurausta siitä, miten laajasti kontekstisidonnaisuus on huomioitu. Useat tutkijat kuitenkin peräänkuuluttavat yritystoiminnan eri tekijöiden kattavaa kartoitusta, kun tavoitellaan oikeanlaista kuvaa yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta. Naman ja Slevin (1993) muun muassa painottavat, että yrittäjämäisen toiminnan on oltava linjassa (fit) sekä yrityksen rakenteen, strategian että ympäristön kanssa. Miller ja Friesen (1983) puolestaan kehottavat yrityksiä muokkaamaan sekä rakenteensa että strateginluomisprosessinsa ympäristön asettamat vaatimukset huomioiden. Näitä huomioita vahvistaa vielä Dessin ym. (1997) havainto, jonka mukaan yrittäjämäinen suuntautuneisuus johtaa varmimmin taloudelliseen menestykseen silloin, kun toiminta on yhtenäisessä linjassa sekä strategian että ympäristön tekijöiden osalta.

3.4.2 Vaikuttavat tekijät ja tutkimuksen ominaispiirteet

Tutkimuksissa on siis löydetty lukuisia tekijöitä, joilla uskotaan olevan vaikutusta yrittäjämäisen toiminnan esiintymiseen. Näistä tekijöistä, saati niiden todellisista vaikutuksista yrittäjyyteen, ei selvästikään ole päästy yhteisymmärrykseen. Miller (1983) toteaaakin, että yrittäjämäisen toiminnan ja sitä määrittävien tekijöiden väliltä ei voi löytää yhtä kaikenselittävää kausaalisuhdetta. Voidaan toki sanoa, että yrityksen ympäristö, rakenne, strategia ja johdon piirteet vaikuttavat yrittäjämäisen toiminnan esiintymiseen, mutta yrittäjyyden ja määrittävien tekijöiden väliset yhteydet ja vaikutussuhteet näyttäisivät määrittyvän aina tapauskohtaisesti.

Vaikka edellä esiteltyjen tutkimustulosten perusteella ei voida tunnistaa tiettyjä säännönmukaisuuksia, jotka auttaisivat jäsentämään tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa, havainnollistavat esimerkit silti hyvin ilmiön monimutkaisuutta. Ne osoittavat selvästi sen, mitä useat tutkijatkin ovat peräänkuuluttaneet: yrittäjämäisyyden ja taloudellisen menestyksen välisen suhteen syvälinen ymmärtäminen vaatii kattavaa vaikutustekijöiden tarkastelua. Siksi tässä tutkimuksessa erilaisiin vaikuttaviin tekijöihin suhtaudutaan avoimesti, eikä rajoituta vain tiettyjen yritys- tai ympäristökohtaisten tekijöiden tarkasteluun. Tutkimuksessa kartoitettavien yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua ohjaamaan on valittu seuraava käsitelmä (ks. kuvio 4). Malli kuvaa hyvin sitä, kuinka vaikuttavat tekijät on tarpeellista nähdä kokonaisuutena. Malli toimii vain suuntaa-antavana teoreettisena kehikkona, eikä sen ole tarkoitus liikaa määrätä empiiristä tarkastelua. Tutkimuksen tarkoituksenahan on tunnistaa niitä tapauskohtaisia tekijöitä, jotka ovat juuri käsiteltävän ilmiön kannalta oleellisia.

Kuvio 4: Yrittäjämäinen suuntautuneisuus, taloudellinen menestys ja vaikuttavat tekijät.



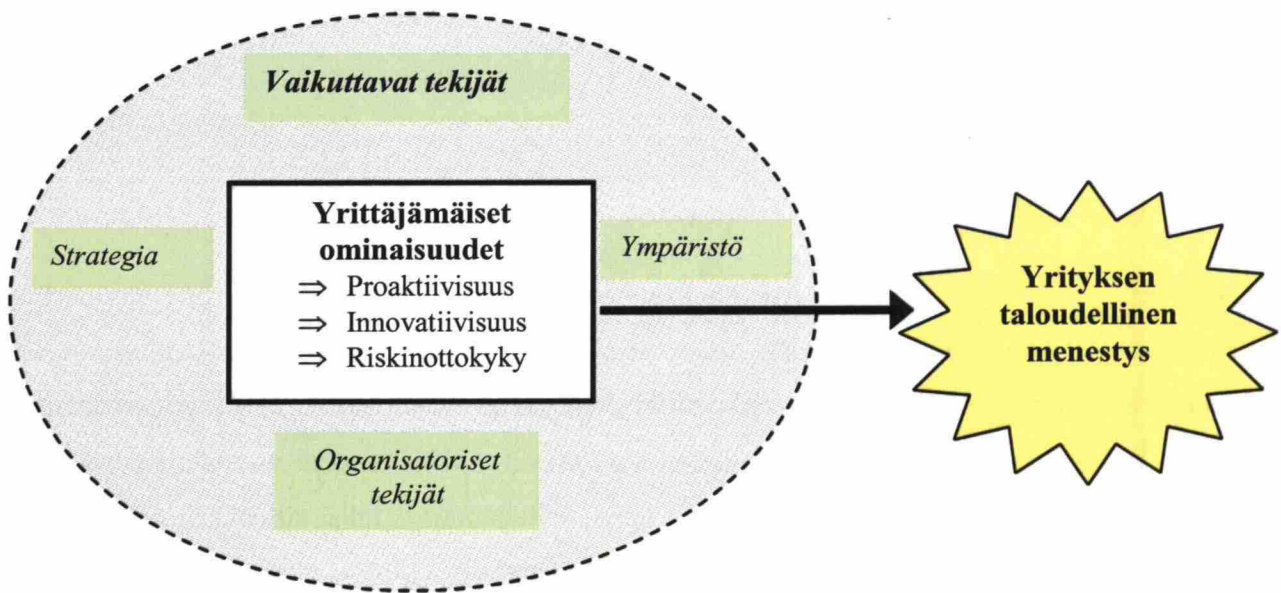
Lähde: Zahra 1991 (mukaillen).

Edellä käyty keskustelu nostaa yrityskohtaiset tekijät ja ympäristötekijät vahvasti tarkastelun keskiöön. Helposti saattaakin herätä ajatus siitä, ovatko yrittäjämäisen suuntautuneisuuden taloudellista menestystä parantavat vaikutukset enää riittävän perusteltuja. Jos yrityskohtaiset tekijät ja tietyt ympäristön ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten yrittäjämäisyyden ja taloudellisen menestyksen suhde rakentuu, onko yrittäjämäisyydellä sittenkään mainittavaa merkitystä menestystekijänä? Wiklundin ja Shepherdin (2005) mukaan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden vaikutukset toki riippuvat yrityksen ympäristöstä ja resursseista, mutta tästä huolimatta yrittäjämäisellä suuntautuneisuudella voidaan todeta yleisellä tasolla olevan positiivinen vaikutus taloudelliseen menestykseen. Samoilla linjoilla ovat myös Dess ym. (1997), jotka havaitsivat jopa yllättävien strategia- ja ympäristöyhdistelmien johtavan hyvään taloudelliseen menestykseen yrittäjämäisen toiminnan siivittämänä. Vaikuttaisi siis siltä, että yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja taloudellinen menestys ovat tilanteesta riippumatta yhteydessä toisiinsa. Yritys ja ympäristökohtaiset tekijät näyttäisivät vain määrittävän sen, miten suureksi taloudellinen menestys lopulta muodostuu.

3.5 Tutkimusta ohjaava selitysmalli

Edellä käydyn teoreettisen keskustelun perusteella on mahdollista määrittää tutkimusta ohjaava teoreettinen kehikko (ks. kuvio 5). Määritellyssä kehikossa on havainnollistettuna yrittäjämäisten ominaisuuksien ja taloudellisen menestyksen suhde. Malliin on lisäksi lisätty erilaisia yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä, joiden uskotaan joko luovan edellytyksiä yrittäjämäiselle toiminnalle tai pahimmassa tapauksessa tukahduttavan sitä.

Kuvio 5: Tutkimusta ohjaava selitysmalli.



Määritellyn viitekehysten tarkoituksena on toimia teoreettisena pohjana empiiriselle tarkastelulle. Toisin sanoen, viitekehys tulee ohjaamaan sekä aineiston keruuta että varsinaista tulosten tulkintaa. Viitekehys antaa tutkimukselle fokuksen, mutta sen orjalliseen noudattamiseen ei pyritä. Näin voidaan varmistaa, että aineiston keruussa ja analyysivaiheessa ei jää huomioimatta ilmiön kannalta oleellisia asioita. Empiirisen tarkastelun jälkeen viitekehystä tullaan tarvittaessa muokkaamaan sen mukaan, että se mahdollisimman hyvin kuvaa tutkimuksen kohdeilmiötä.

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on perehtyä siihen, millä tavoin teoriassa tunnistetut yrittäjämäiset ominaisuudet esiintyvät kauppiasyrittäjissä ja voiko näihin ominaisuuksiin perustuen tehdä päätelmiä siitä, miten menestys määrittyy. Hahmotetut tutkimustavoitteet ja tutkimuksen kohde vaikuttavat tutkimusmetodien valintaan. Metodivalintaa määrää siis ajatus siitä, minkälaista tutkimusmateriaalia halutaan saada. Kaikki metodit eivät suinkaan ole soveliaita kaikissa tilanteissa. (Flick 2002, 126.) Tässä tutkimuksessa käsiteltävä kohdeilmiö on erittäin monimutkainen ja siksi tutkimusongelmien ratkaiseminen vaatii syvällistä katsausta ilmiöön. Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiinkin laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu, sillä laadullinen tutkimusote mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen ja kerätyn aineiston perusteellisen analysoinnin (Eskola & Suoranta 2005, 18).

Seuraavassa perehdytään tarkemmin haastatteluihin aineistonkeruumenetelmänä. Tarkoituksena on hahmottaa miksi ne soveltuvat hyvin juuri tämän tutkimuksen ilmiön ratkaisemiseen. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten haastateltavat on valittu ja miten haastattelut toteutettiin käytännössä. Tämän jälkeen perehdytään siihen, miten analyysia on lähdetty rakentamaan. Lopuksi nostetaan esiin tutkimuksen arviointiin liittyviä seikkoja.

4.1 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelu on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdeilmiö on ihmisläheisyytensä vuoksi varsin monimutkainen ja siksi ratkaisujen löytäminen tutkimusongelmiin vaatii syvällistä perehtymistä ilmiöön. Aineiston keruumenetelmäksi valittiinkin haastattelu, sillä sen uskottiin joustavuutensa takia mahdollistavan monipuolisen aineiston hankinnan ja siten tuottavan kattavan näkemyksen ilmiöstä.

Tutkimushaastattelutekniikoita on erilaisia. Tekniikat eroavat sen perusteella, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastatteli ja jäsentelee tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 28.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi sillä, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat etukäteen tiedossa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.) Teemahaastattelua varten

ei kuitenkaan laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan niin sanottu teema-alueuuttelo. Teema-alueet tyypillisesti edustavat teoriasta johdettuja käsitteitä ja luokkia. Itse haastattelutilanteessa nämä teema-alueet operationalisoidaan kysymyksiin. Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuuden paljastuminen on ylipäättään mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 41.) Toinen tyypillinen teemahaastattelun piirre on se, että kysymysten esittämisjärjestyksen ei tarvitse olla joka haastattelussa sama. Haastatteliija vain varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 86.) Hirsjärvi ja Hurme (1995, 86) toteavatkin, että teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että teema-alueet ja näistä juontuvat kysymyssarjat tulevat esiin siinä järjestyksessä, joka kulloisessakin haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmalta.

Teemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, sillä se on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle ja vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita saattaisi olla hankala saada selville jollain muulla menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 8.) Lisäksi teemahaastattelu myös helpottavat aineiston hallintaa suhteessa avoimiin haastatteluihin, sillä määritellyt teemat johdetaan teoreettisesta viitekehyksestä. Teemahaastattelujen avulla on siis mahdollista saada aikaan monipuolinen aineisto, joka kuitenkin jäsentyy loogisesti teoreettisen viitekehyksen varaan.

4.2 Haastateltavien valinta

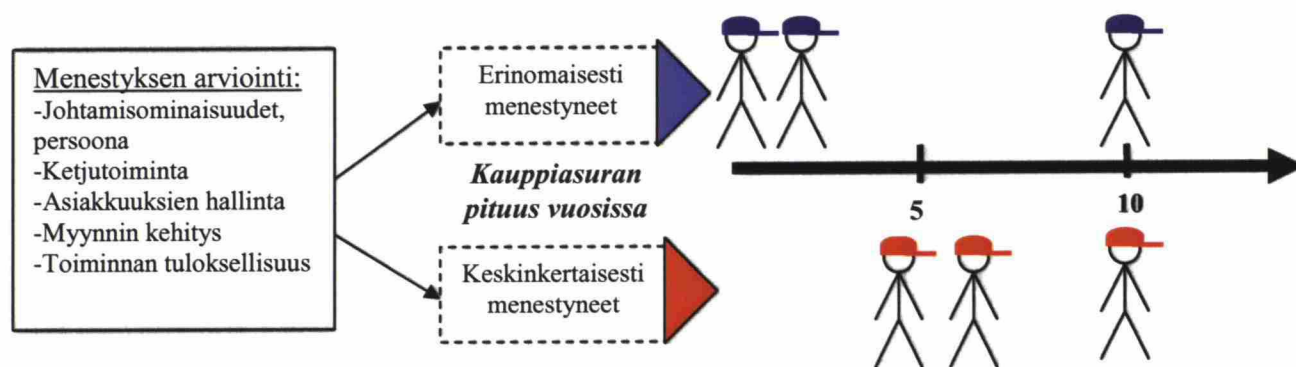
Haastateltavaksi valittiin kuusi kauppiasta. Kuuden haastattelun uskottiin tuottavan riittävä aineisto, sillä perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia, joita sitten analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2005, 18.) Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei siis ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 2005, 62). Lähtökohtaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä aineistoa ajatellaan olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Usein puhutaankin aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60; Eskola & Suoranta 2005, 62.)

Eskola ja Suoranta (2005, 64) painottavat aineiston rajauksen tärkeyttä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Laadullisen aineiston voidaan nimittäin ajatella olevan loppumatonta, siksi

rajaamisen tärkeys korostuu. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajausta tapahtuu pääsääntöisesti teoreettista kattavuutta silmälläpitäen ja tällöin rajauksen kriteerinä käytetään tietyn aineiston teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Aineiston keruun on siis syytä pohjautua jäsenettyyn viitekehykseen. (mt. 2005, 64-65.) Tässä tutkimuksessa aineiston rajausta tehtiin määrittelemällä tietyt kriteerit, joiden perusteella haastateltavat valittiin.

Valintakriteereinä toimivat kauppiaan menestys ja kauppiaasuran pituus (ks. kuvio 6). Kriteereistä keskusteltiin yhdessä ketjun edustajan kanssa, mutta lopullinen menestyksen mittari tuli annettuna ketjulta. Tutkimustulosten luotettavuutta silmälläpitäen ketjun edustajalle esitettiin toivomus, että taloudellisen menestyksen arviointi perustuisi useamman tekijän varaan. Toteutunut menestysmittaristo ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta paras mahdollinen. Menestyksen arviointi ei mittaristossa nimittäin rakennu ainoastaan taloudellisen menestyksen varaan vaan mukaan on liitetty myös muita osa-alueita. Näin ollen voisi ajatella, että tutkimus ja määritelty menestysmittaristo ovat osittain päällekkäisiä. Määritellyn mittariston pätevyyttä puoltaa kuitenkin se, että mittaristoon sisällytettyjen elementtien laajuudesta huolimatta valittujen kauppiaiden taloudellinen menestys on joko erinomaista tai keskinkertaista.

Kuvio 6: Haastatteluihin valitut kauppiaat valintakriteerien mukaan esitettynä.



Menestyksen merkitystä valintakriteerinä voidaan perustella sillä, että tutkimusta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen perusteella on syytä olettaa hyvin menestyvien ja huonommin menestyvien kauppiaiden toiminnan eroavan toisistaan. Pohjaten siis edellä esitettyyn Eskolan ja Suorannan (2005, 65) näkemykseen aineiston rajauksesta teorialähtöisesti, voidaan menestyksen perusteella tehdyn aineiston rajauksen olettaa olevan mielekäs varsinaista tutkimusongelmaa ajatellen. Kauppiaasuran pituus puolestaan valittiin lisäkriteeriksi varmistamaan, että haastatteluissa nousisi esiin mahdollisimman erilaisia näkökulmia tutkimuksen kohdeilmiöstä. Tämän kriteerin osalta ei siis tulla tekemään päätelmiä siitä, miten eripituisen uran tehneet kauppiaat eroavat yrittäjämäisyyden suhteen toisistaan. Haastateltavien ryhmittelyn

tarkoituksena ei aina ole selittää vastauksissa esiintyvää vaihtelua vaan erilaisin kriteerein on mahdollista luoda edellytyksiä sille, että kerättävä aineisto olisi riittävän monipuolinen (Mäkelä 1990, 52).

Haastattelujen valinta pohjautuu harkinnanvaraiseen näytteenottoon, joten tutkimustulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa yleensä pyritäänkin tilastollisten yleistysten sijaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59.) Tyypillisesti siis kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisen yleistettävyyden puute ei ole ongelma. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin yleistää analyyttisesti, eli soveltaa samankaltaiseen kontekstiin ja tilanteeseen. Myös tulosten naturalistinen yleistäminen on mahdollista. Naturalistisella yleistämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tiedon hyödyntäjä tekee yleistyksen omien kokemustensa perusteella. (Kvale 1996, 232-233.)

4.3 Haastattelujen toteutus

Haastatteluissa edettiin noudattaen ennalta määriteltyä teemarunkoa, jonka teema-alueet oli laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (ks. Liite 1) Haastattelun pääteemoja olivat proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinotto. Jokaisen teeman alle oli etukäteen mietitty muutamia kysymyksiä, joiden avulla keskustelu teema-alueen ympärillä oli mahdollista saada käyntiin. Kysymysten muotoilussa huomiota oli kiinnitetty siihen, että perimmäisenä tavoitteena oli saada kauppiaita kertomaan konkreettisia esimerkkejä tekemistään markkinoinnillisista päätöksistä. Näiden konkreettisten esimerkkien ajateltiin muodostavan monipuolisen aineiston, jonka perusteella olisi mahdollista tehdä päätelmiä kauppiaan toimintojen luonteen ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta. Haastatteluissa puhuttiin markkinoinnista markkinointiviestinnän sijaan, jotta haastateltavat eivät rajoittuisi virheellisesti puhumaan vain mainonnasta (De Pelsmacker ym. 2001, 3-5). Selvempi rajausta tehtiin vasta varsinaisessa analyysivaiheessa.

Lisäksi haastatteluissa esitettiin varsinaisista teemoista poikkeavia kysymyksiä. Näiden poikkeavien kysymysten oli tarkoitus ensisijaisesti vastata toimeksiantajan tietotarpeeseen ketjumaksuihin liittyen. Toimeksiantajalle toimitetaan erillinen selvitys kehitysehdotuksista, jotka näiden vastauksien perusteella onnistuttiin hahmottamaan. Vastauksia pyrittiin kuitenkin mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään myös varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Pääsääntöisesti haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joihin heidän oli mahdollista vastata omin sanoin ja niin laajasti kuin halusivat. Kysymysten sanamuoto ja esittämisjärjestys kuitenkin vaihtelivat hiukan, riippuen aina keskustelun etenemisestä. Kysymysten esittämisjärjestystä ei edes pyritty orjallisesti pitämään vakiona, sillä tavoitteena oli mahdollisimman luontevasti ja sujuvasti etenevä keskustelu (Hirsjärvi & Hurme 1995, 86).

Haastattelut tehtiin heinä- elokuun 2007 aikana. Ketjun edustaja lähetti haastateltaville sähköpostin, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tärkeydestä. Tämän sähköpostin avulla pyrittiin siihen, että kauppiat suhtautuisivat haastatteluun suopeasti ja mahdollisten kieltäytymisten määrä minimoituisi. Kauppiain annettua suostumuksensa, haastattelun tarkempi ajankohta sovittiin sähköpostitse tai puhelimitse. Suurin osa valituista haastateltavista suhtautui tutkimukseen mielenkiinnolla ja tapaaminen järjestyi helposti. Muutama kieltäytyminen kuitenkin tuli. Kieltäytymiset olivat aivan ymmärrettäviä, kun huomioidaan haastattelujen suorittamisajankohta. Haastattelut tehtiin nimittäin juuri kesälomien aikaan ja kauppiat ovat tällöin vajaamiehityksen takia erityisen kiireisiä.

Haastattelut tehtiin kunkin kauppiaan omassa myymälässä. Osaa haastatteluista haittasi kauppiaan kiire ja erilaisten asioiden väliintulo. Varsinkin pienemmissä myymälöissä kolmas osapuoli varsin usein keskeytti haastattelun. Haastattelujen kesto vaihteli melko suuresti: lyhimmän kesto oli noin 30 minuuttia ja pisimmän 1h 40 minuuttia. Syy keston vaihtelulle löytyy avoimista haastattelukysymyksistä. Osa haastateltavista intoutui kertomaan toiminnastaan laajemmin, osa taas mieluummin vastasi tiiviisti. Pääasiallisesti haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin ja kaikki ennalta määrätyt tema-alueet tuli jokaisessa haastattelussa käsiteltyä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastateltavien ei annettu tutustua kysymyksiin tai haastatteluaiheisiin etukäteen.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä ja tuotetaan uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Periaatteessa analyysin voidaan sanoa olevan keino tiivistää aineistoa. Tärkeää kuitenkin on, että tiivistämisen seurauksena ei katoa informaatiota. Informaatioarvon tulisi itse asiassa kasvaa, kun hajanainen aineisto saadaan selkeämpään muotoon. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tätä jaottelua hyödynnetään tutkimuksen analyysitekniikoiden kuvauksessa, käytännössä mainitut vaiheet kuitenkin nivoutuvat tiiviisti yhteen. (Alasuutari 1999, 39.)

Havaintojen pelkistämisessä voi erottaa kaksi eri osaa. Ensinnäkin, aineiston tarkastelu tapahtuu tietyn etukäteen määritellyn teoreettis-metodologisen näkökulman pohjalta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään siis huomiota vain siihen, mikä määritellyn teoreettisen viitekehyksen kannalta on olennaista. (Alasuutari 1999, 40.) Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistämisen ensimmäistä vaihetta on noudatettu siltä osin, että haastattelurungon teemat on muodostettu hyvin pitkälti määritellyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta (ks. liite 1). Huolellisella teemojen suunnittelulla oli mahdollista varmistaa se, että saadaan kerätyksi tutkimuksen tietotarvetta parhaiten vastaavaa aineisto. Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa puolestaan pyritään havaintojen karsimiseen yhdistämisellä. Yhdistämisen avulla erilliset raakahavainnot kootaan harvemmaksi havaintojen joukoksi. Havaintojen yhdistäminen tapahtuu tietyn yhteisen nimittäjän perusteella. (Alasuutari 1999, 40.) Tehdyt haastattelut purettiin tekstiksi ja tekstiä jaoteltiin teema-alueittain. Tässä vaiheessa erinomaisesti menestyvien kauppiaiden vastaukset asetettiin vastakkain keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden vastausten kanssa. Tarkoituksena oli löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden kahden ryhmän markkinoinnillisessa päätöksenteossa.

Laadullisen analyysin toisessa vaiheessa pyritään arvoitus ratkaisemaan tulkitsemalla tuloksia. Arvoituksen ratkaisemisen vaiheesta tuotettuja havaintoja tulkitaan johtolankoina viittaamalla muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Arvoituksen ratkaisemissa oleellista on, että johtolankoina ei käytetä vain pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja havaintolauseita. Arvoitus ratkeaa vasta, kun onnistutaan tekemään merkitystulkintoja. (Alasuutari 1999, 45-46.) Arvoituksen ratkaiseminen pohjautuu havaintojen yhdistämisvaiheessa tunnistettujen erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien eroihin ja yhtäläisyyksiin. Nämä erot ja yhtäläisyydet on raportoitu kattavasti ja raportoinnin havainnollistamisessa toimivat apuna suorat lainaukset haastatteluista. Raportoinnin lisäksi on kuitenkin syvennyt tekemään päätelmiä siitä, mistä havaitut erot ja yhtäläisyydet voivat johtua. Arvoituksen ratkaisemisenhan nimenomaan ajatellaan vaativan pidemmälle vietyjä päätelmiä. Tehtyjä päätelmiä verrataan mahdollisuuksien mukaan aikaisempiin teoreettisiin havaintoihin. Arvoituksen ratkaisemiseksi on lisäksi tuotettu omia tulkintamalleja, joiden pohjalta loppujen lopuksi tutkimuksen tuloksena syntynyt malli on koottu.

4.5 Tutkimuksen arviointia

On ehdotettu, että kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa tulisi kokonaan luopua perinteisistä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteistä. Kyseisillä käsitteillä nimittäin usein viitataan mittaamiseen ja objektiivisen totuuden saavuttamiseen, ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä olisi tärkeää pyrkiä välttämään tämänkaltaisia ennakko-odotuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.) Perinteisten käsitteiden hylkääminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusta voi tehdä miten tahansa (Hirsjärvi & Hurme 1995, 189). Tarjolla onkin lukuisia vaihtoehtoisia käsitteitä hyödynnettäväksi tutkimuksen arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa arviointi tapahtuu laadun ja luotettavuuden -käsitteiden pohjalta.

4.5.1 Tutkimuksen laatu

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa lähimmäksi perinteistä reliaabeliuden käsitettä päästään, kun puhutaan tutkimuksen laadusta. Laadun arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota sekä aineiston laatuun että myös siihen, miten aineistoa on keräämisen jälkeen käsitelty. Arviointi kohdistuu siis hyvin vahvasti siihen, mitä tutkija on tehnyt varmistaakseen aineiston hyvän laadun. Aineiston laadukkuuteen voidaan vaikuttaa muun muassa laatimalla hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 1995, 184). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurungon teemat rakennettiin määritellyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja teemat noudattelevatkin teoriassa esiinnostettuja yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Näin oli mahdollista varmistaa, että haastatteluin kerätty aineisto käsittelee mahdollisimman syvällisesti tutkittavaa kohdeilmiötä.

Aineiston laadusta puhuttaessa on syytä esittää arvioita aineiston totuudenmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty faktanäkökulmaa, eli haastattelujen osalta ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, joita haastateltavat puheissaan välittävät (Koskinen ym. 2005, 62). Jos joissain kohdin aineiston osalta on syytä epäillä puheen ja todellisuuden välistä ristiriitaa, tullaan näistä esittämään erillinen arvio empiirisen analyysin yhteydessä. Aineiston totuudenmukaisuus on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan ensinnäkin siten, että tutkittavia asioita on kysytty eri näkökulmista ja haastateltavan on annettu vapaasti kertoa esimerkkejä toiminnastaan. Niin sanottuun epäsuorasti saatuun tietoon ei ole välttämätöntä suhtautua yhtä kriittisesti kuin suoraan lausuntoon (Koskinen ym. 2005, 63). Aineiston totuudenmukaisuusarvoa lisää toisaalta myös se, että tutkimustuloksista on keskusteltu ketjun edustajien kanssa. Keskustelussa ei

noussut esiin kritiikkiä liittyen aineiston totuudenmukaisuuteen tai tutkimustulosten oikeellisuuteen.

Haastatteluvaiheen aikana laatu voidaan taata huolehtimalla teknisestä välineistöstä ja pitämällä haastattelupäiväkirjaa (Hirsjärvi & Hurme 1995, 184). Tekninen välineistö testattiin aina ennen jokaista haastattelua, jotta nauhoituksen onnistuneisuus voitiin taata. Lisäksi jokaisen haastattelun jälkeen kirjattiin ylös havaintoja liittyen muun muassa haastateltavan persoonaan sekä haastattelukysymyksien yhteydessä esiintyneisiin ongelmiin. Haastateltavan persoonaan liittyvien havaintojen perusteella ei ollut tarkoitus tehdä päätelmiä kauppiaan menestystä määrittelevistä tekijöistä, vaan kyseiset tekijät kirjattiin ylös helpottamaan kokonaisuuden hahmottamista.

Aineiston käsittelyvaiheessa laatuun voidaan vaikuttaa muun muassa siltä osin, kuinka huolellisesti haastattelut on litteroitu (Hirsjärvi & Hurme 1995, 185). Tässä tutkimuksessa haastattelut purettiin haastattelunauhoilta tekstiksi mahdollisimman pian haastattelun tekemisen jälkeen, jotta materiaalin tarkkuus olisi hyvä. Haastattelujen huolellisella purulla varmistettiin myös se, että kaikki käytettävissä oleva aineisto tuli otetuksi huomioon. Haastattelujen purkamisessa keskityttiin hyvään sanalliseen tarkkuuteen. Äänenpainojen tai taukojen raportointia ei pidetty oleellisena tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamista ajatellen.

4.5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuuden sanotaan riippuvan sen laadusta. Jos esimerkiksi tallenteiden kuuluvuus on heikko, tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.) Edellä käsitelty aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvä laatu on siis osa tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

Luotettavuuden arviointi ei kuitenkaan saa jäädä vain aineiston laadun arviointiin, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin tulisi koskea koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2005, 210). Luotettavuudesta puhuttaessa tuleekin lisäksi kiinnittää huomiota siihen, kuinka läpinäkyvä tutkimusprosessi on ja onko tutkijan päättely virheetöntä (Moisander, luento 2007). Tutkimusprosessin läpinäkyvyys voidaan varmistaa toimintatapojen huolellisella selostamisella (Kvale 1996, 209). Toisin sanoen, tässä luvussa tehty metodologisten valintojen kuvaus ja haastattelujen suorittamiseen liittyvien yksityiskohtien selvitys antaa lukijalle käsityksen tutkimuksen toimintatavoista ja tutkimusprosessista. Päättelyn

virheettömyys voidaan puolestaan osoittaa tulkintojen pohjana käytetyistä haastatteluista poimituilla katkelmilla (Kvale 1996, 209). Analyysiin sisällytettyjen tekstinäytteiden avulla esitetään se päättelyketju, jonka seurauksena tutkimustulokset ovat syntyneet. Näin tutkimusta lukevan on mahdollista arvioida päättelyketjun loogisuutta ja siten myös tutkimuksen luotettavuutta. .

5. YRITTÄJÄMÄISTEN OMINAISUUKSIEN ESIINTYMINEN KAUPPIAISSA

Tässä luvussa perehdytään siihen, miten teoriassa määritellyt yrittäjämäiset ominaisuudet (proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinotto-kyky) esiintyvät kauppiasyrittäjissä. Empiirisen haastatteluaineiston pohjalta tehdään tulkintoja kauppiaiden yrittäjämäisyydestä ja alkuperäisiä haastattelukatkelmia käytetään havainnollistamaan tehtyjä päätelmiä. Tarkastelu on pääosin rajattu koskemaan kauppiaan myymäläkohtaisia markkinointiviestintäpäätöksiä. Esimerkkejä muista markkinoinnin kilpailukeinoista on kuitenkin hyödynnetty, jos niiden on ajateltu hyvin kuvaavan käsiteltävää ilmiötä. Empiirisen analyysin avulla pyritään tunnistamaan eroja erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden markkinointiviestintätoimissa. Tavoitteena on saada käsitys siitä, pätevätkö teoriassa esitetyt viittaukset yrittäjämäisyyden ja menestyksen välisestä vahvasta suhteesta (Zahra 1991; Wiklund 1999; Krauss ym. 2005; Covin ym. 2006; Chow 2006) myös kauppiasyrittäjyydessä.

5.1 Proaktiivisuus ja kauppiasyrittäjyys – mahdollisuus ja toteutus

Edellä, teoreettisen tarkastelun yhteydessä, tutustuttiin tarkemmin proaktiivisuuden käsitteeseen ja hahmotettiin yhteenvetävä määritelmä eri tutkimusnäkökulmien pohjalta. Proaktiivisuuden todettiin kuvaavan sitä, kuinka aktiivisesti yrittäjä kartoittaa uusia mahdollisuuksia ja kuinka tehokkaasti hän onnistuu muuntamaan nämä mahdollisuudet kannattavaksi toiminnaksi. Proaktiivisuuteen liittyy siis oleellisesti toimintanäkökulma; proaktiivinen yrittäjä ei vain tarkkaile ja analysoi ympäristöään, hän myös toimii hyödyntääkseen havaitsemiaan mahdollisuuksia. (Bateman & Crant 1993; Crant 2000; Dess & Lumpkin 2005.)

Proaktiivisuuden voidaan ajatella nivoutuvan vahvasti kaikkeen yrittäjän toimintaan, sillä se heijastuu läpi prosessin aina mahdollisuuden havaitsemisesta idean toteuttamiseen. Seuraavassa proaktiivisuutta tarkastellaan siltä osin, miten se näkyy kauppiasyrittäjien mahdollisuuksien kartoituksessa ja mahdollisuuksien toteutuksessa. Lopuksi tehdään yhteenvetävä arvio siitä, missä määrin proaktiivisuuden voidaan ajatella määrittävän taloudellista menestystä.

5.1.1 Ympäristön tuntemus

Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan proaktiivisuutta ensin varsin yleisellä tasolla. Ennen syvällisempiä tulkintoja liittyen mahdollisuuksien kartoitukseen oli perusteltua perehtyä siihen, miten hyvin kukin kauppias on perillä oman toimintaympäristönsä realiteeteista. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikille tutkimukseen osallistuneille kauppiaille on yhtenäistä hyvä

paikallistuntemus. Riippumatta kauppiaan menestyksestä, jokainen heistä tuntee hyvin niin asiakaskuntansa kuin kauppapaikkansa vahvuudet. Pienempien yksiköiden osalta korostuu tietoisuus siitä, minkä ikäisiä lähialueen asukkaat ovat ja mikä heidän varallisuustasonsa on.

"No tässä on se sijainti yks tärkeä. Täs ei ihan lähellä oo muuta kauppaa. Täs on vilkas ohikulkuliikenne, toi teollisuusalue. Ne on mun mielestä niinku tärkeitä. Ja se että täs on tää kauppa, tää tiedetään. Mun mielestä tänne poikkeaa paljon ihmisiä eri puolilta, kun ne ajelee tääl. Ja sitten nää kanta-asiakkaat ketkä täs on vuoskaudet käyny." (Keskinertaisesti menestyvä 1)

"Meillä ei oo täällä se hinta. Tämä on hyvin toimeen tulevaa aluetta, tarjoukset ei kosketa näitä asukkaita. Hinta ei siis oo valintakriteeri, vaan meidän valtti on sijainti. Meidän tärkein väline on ehdottomasti tää myymälä. Eliikkä, ketjun puolestahan me jaetaan viikottain sellaista mainoslehtistä, se menee lähialueella joka kotiin. Mut tää ei niinku puhuttele meidän asiakkaita. Hyvin yksittäistapaus tulee kysymään tuotetta joka on tässä lehdessä." (Erinomaisesti menestyvä 1)

Isommassa yksikössä paikallistuntemus ja henkilökohtainen näkemys puolestaan korostuvat selkeänä tietoisuutena omista vahvuuksista, joiden avulla asiakkaita saadaan houkuteltua laajemmaltakin alueelta.

"Myymälän pitää tosiaan erottua, se ei voi olla tasasen hyvä. Meiän strategia sitten on vielä, että meillä on kaks osastoa ylitse muiden tai niiden pitää olla selkeesti parempia, kuin mitä kilpailijoilla tässä alueella. Yks on kala ja toinen on toi hevi." (Erinomaisesti menestyvä 2, isompi yksikkö)

Jokaisesta kauppiaasta heijastuu siis tietynlainen analyyttisyys ympäristön suhteen. Tämän perusteella voidaan sanoa, että valmiudet proaktiiviseen mahdollisuuksien kartoitukseen ovat siten jokaisella olemassa.

5.1.2 Mahdollisuuksien kartoitus

Edellä todettiin, että jokaisella kauppiaalla on hyvä käsitys myymälänsä vahvuuksista ja asiakaskunnasta. Mahdollisuuksien kartoituksen tarkastelussa tulee kuitenkin mennä normaalia ympäristöanalyysia syvemmälle, sillä proaktiivisuuden ajatellaan parhaimmillaan ilmenevän aktiivisen tiedonhankinnan ja liiketoiminnan kehittämisen kautta (Bateman & Crant 1993). Syventämällä tarkastelua ympäristön tarkkailun tasolta mahdollisuuksien kartoittamiseen, voidaan havaita poikkeavuuksia kauppiaiden toiminnassa. Suurin osa toki panostaa aktiiviseen mahdollisuuksien kartoittamiseen keskustelemalla muiden kauppiaiden kanssa, vierailemalla kilpailijoiden myymälässä tai olemalla tiiviissä yhteydessä asiakkaiden kanssa. Erinomaisesti menestyvistä kauppiaista kaikki kolme kartoittavat todella aktiivisesti mahdollisuuksia, eivätkä

tyydy nykytilanteeseen (ks. haastattelukatkelmat alla). Heissä korostuu toimintanäkökulma ja ymmärrys siitä, että nykytilanne ei ole pysyvä. He ovat hahmottaneet sen, että toiminnan on jatkuvasti kehityttävä, jotta menestys voidaan varmistaa tulevaisuudessakin. Heillä on selkeitä näkemyksiä siitä, mistä hyviä ideoita löytää ja he ennakoivat aktiivisesti tulevaa. Nämä havainnot ovat yhteneväisiä teoriassa esitettyjen määritelmien kanssa. Kyseiset kauppiaat nimittäin selvästi haastavat nykytilanteen (vrt. Crant 2000) ja osoittavat pyrkimystä edelläkävijyyteen (vrt. mm. Miller & Friesen 1978; Bateman & Crant 1993; Dess & Lumpkin 2005).

”Toki se on kiva kuulostella ja kattoo muitakin ja kyl niinkun kauppiaiden olis hyvä kiertää ensinnäkin niitä kilpailijoita, vaikka menee sitten hyvin tai huonosti niin myös silloin kun menee hyvin, niin käydä niillä kilpailijoilla. Ja käydä niillä kollegoillakin, koska sieltä niitä asioita keksii. Se on semmosta jatkuvaa, et ollaan niinku aktiivisia ja hereillä eikä tuudittauduta siihen hyvään oloon. Ja se mikä on mun mielestä yks, että tarjotaan niille asiakkaille semmosia virikkeitä. Tehdään vähän niinkun ylimääräistä ja kokeillaan siellä myymälässäkin niitä asioita rohkeesti. Et ei vaan, et nyt kun meillä menee hyvin niin se vaan pyörii paikallaan.” (Erinomaisesti menestynvä 1)

”Mä oon niinkun keskusliikkeeltä toivonut, että... Keskusliike on vähän arka tuomaan tietyllä tavalla uutuuksia ja aistimaan niitä kasvavia segmenttejä, mitä tuolla myymälässä on. Esimerkiksi äyriäispuoli, sehän on tosi kasvava segmentti, niin keskusliike on pikkusen jälkijunassa siinä. Meidän pitää niinkun liikekohtaisesti etsiä niitä tavarantoimittajia tänne, keskusliike ei oo ihan mukana. Niiden pitäis pikkusen olla rohkeempia ja aktiivisia siinä. Ettei me olla jälkijunassa, vaan me ollaan siinä etujunassa.” (Erinomaisesti menestynvä 2)

Myös keskinkertaisesti menestyneistä kauppiaista on löydettävissä näitä aktiivisuuteen ja mahdollisuuksien jatkuvaan kartoittamiseen liittyviä piirteitä. Alla oleva lainaus on hyvä esimerkki siitä, miten kauppiaat seuraavat tapahtumia markkinoilla ja käyttävät informaatiota ideoinnin lähtökohtana. Myös ketjun tarjoamia tietoja kanta-asiakkaista hyödynnetään oman toiminnan suunnittelussa ja asiakkaiden toiveita kuunnellaan muun muassa valikoiman suhteen.

”Oikeestaan jos luen tuolta noin, että AC Nielsenkin on tehny tutkimusta, missä niinku hinnan merkitys on mun mielestä vähentyny ja nimenomaan ollaan menty tähän niinku kanta-asiakasmarkkinoinnin puoleen. Se on toteutettu varmaan parissa kymmenessä maassa tää tutkimus, et siin oli niinku aika vahvaa pohjaa kuitenkin. Niin siitä mä niinku enemmän sain pontta tähän, et okei mun pitää tehdä kanta-asiakas toimenpide (...).” (Keskinkertaisesti menestynvä 3)

Keskinkertaisesti menestyneiden kauppiaiden joukossa on kuitenkin eräs, joka erottuu selvästi koko kauppiasjoukosta. Hänellä on toki hyvä käsitys siitä, minkälaisia hänen asiakkaansa ovat, mutta muuten hänen vastauksistaan hyvin voimakkaasti heijastuu epäproaktiivisuus. Muilla

kauppiaille on selkeitä näkemyksiä siitä, mistä ideoita voi ammentaa, ja lisäksi he toteuttavat aktiivisesti niitä markkinointiviestinnän keinoja, joihin uskovat. Tämän kauppiaan vastauksista on kuitenkin havaittavissa tietynlainen toimettomuus.

”Mistä niitä ideoita vois löytyä?”

”No sitä mä just mietin. Mä oon miettiny et mistä. Niit ei hirveesti tuu noitten muitten kans juttelemal tai muuta. Et pitäiskö mun päästä sinne Amerikan matkalle tota käymään ja kattelemaan, sieltki voi tulla joku ihan hyvä pikku asia sovellettavaksi sitten niinku tähän markkinaan. Siin menee raha muuten hukkaan jos ei siin oo mitään semmosta, että asiakas rupee joko nauramaan tai sit et siin on jotain muuta sellasta mikä niinku sykehdyttää tosissaan. Että sit sen takia tulee tänne. En tiedä. Koulutukseen oon menossa kyllä ja mä odotan että sieltä löytyis tähän omaan systeemiin jotain semmosta uutta. Tää toimii nyt ihan tän varassa ja myynti kyllä kehitty, että ei sen puoleen. Sen puoleen ollaan terveellä pohjalla. Että ei sitä niin kamalasti tarvii miettiä, mut tietysti se vois kehittyä vielä enemmänkin. Jos olis tämmönen idea.” (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

”Jos keskiostos teidän myymälässänne on pieni, niin onko ideoa siihen, miten kanta-asiakkaat saataisiin paremmin sitoutettua?”

”(...)En tiiä... Kun vaan joku keksis, mä en keksi. Mä väitän, ettei keksi moni muukaan. Kuka keksis, niin olis fiksu. Joskus tässäkin myytiin aika paljon. Huomattavasti on niinku laskenu, aika nopeestikin.” (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Kyseinen kauppias on hyvin analyyttinen ja hän on havainnut, että toiminnalle saa uutta nostetta vain konkreettisilla muutoksilla. Epäproaktiivisia piirteitä nousee kuitenkin esiin siltä osin, ettei hän koe nykytilanteen korjaamista välttämättömänä. Hänen mielestään uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen tulee paneutua vasta, kun myynnin kehitys ei ole riittävää. Hänen kommenttinsa pidemmän aikavälin myynninlaskusta on myös huomionarvoinen. Hän on huomannut myynnin laskeneen radikaalisti siitä, mitä se on joskus kyseisellä kauppapaikalla ollut, mutta mihinkään varsinaisiin toimenpiteisiin ei tilanteen korjaamiseksi ole ryhdytty. Jos verrataan tätä suhtautumista teoreettisessa tarkastelussa määritettyihin proaktiivisen yrittäjän piirteisiin, voidaan tämän kauppiaan sanoa tältä osin toimivan epäyrittäjämäisesti. Bateman ja Crant (1999) nimittäin esittävät proaktiivisen yrittäjän olevan henkilö, jolle on tyypillistä tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen ja halu jatkuvaan kehitykseen. Yrittäjä siis aktiivisesti tarkkailee ympäristöään ja ongelman havaittuaan pyrkii välittömästi korjaamaan tilanteen. Kuitenkin tämän kauppiaan tapauksessa vastaavanlainen proaktiivinen ote näyttäisi puuttuvan kokonaan.

Periaatteessa voitaisiin kuitenkin ajatella, että hän on ottanut proaktiivisen askeleen ilmoittautuessaan koulutukseen. Hän uskoo koulutuksesta löytyvän apua toiminnan

kehittämiseen. Toisaalta on myös mahdollista ajatella, että hän olettaa kurssin tarjoavan ikään kuin valmiin ratkaisun toiminnan uuden suunnan määrittämiseen. Alla olevasta haastattelukatkelmasta voidaan huomata, että hän vahvasti näyttäisi luottavan siihen, että kurssilla hän voi passiivisesti ottaa vastaan tarjottuja ideoita ja näitä ideoita toteuttamalla saada uutta potkua toimintaan. Näin ollen kurssille osallistumistakaan ei välttämättä voida pitää proaktiivisena tekona.

"Niinku mä sanoin, mulla on odotukset siltä, että kun mä meen sinne kurssille. Mä en etukäteen jaksa ees miettiä, vaan mä ootan, että sitä kautta niinku mulle rupeis löytymään ja tulemaan niitä ideoita." (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Kyseisen kauppiaan osalta proaktiivisen mahdollisuuksien kartoittamisen puuttumisesta viestii myös se, kuinka vähän hän panostaa sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden kauppiaiden kanssa. Seuraavassa esitetystä vastauksesta voi selvästi huomata, että kyseinen kauppias ei juuri arvosta kauppiaiden välistä yhteydenpitoa. Yhteydenpitoa ei nähdä keinona hankkia informaatiota ja jakaa markkinointiviestintäideoita, vaan se koetaan ajanhukkana. Vähemmälle ei ole jäänyt ainoastaan arkinen yhteydenpito kauppiastovereiden kanssa, vaan lisäksi on pyritty minimoimaan markkinointiringin kokouksiin uhrattava aika.

"Miten paljon sun näkemyksen mukaan kauppiaat pitää yhteyttä keskenään?"

"Tällä hetkellä se on vähempää, että ei hirveesti. On tietyt kaverit joille välillä soittelee. Mäkin nykyään aika vähän. Joskus aikasemmin silloin alkuaikoina hyvin paljon, ehkä taas vähän liikaakin meni aikaa puhelimesta näitten asioitten setvimisessä. Joka oli ihan turhaakin, mut se oli vaan sellanen tapa, et tuli paljon soiteltua. Kai siitä sit saikin jotain, en mä sitä sano. Se on nykyään mun mielestä vähäisempää. Meil on välillä markkinointiringin kokous, mut me päätettiin jo alkuun silloin, et ei me siel ruveta mitään viikoittain istumaan. Et me ollaan ehkä 3 kertaa vuodessa ja se on niinku siinä. Vähän joskus lainaillaan toisillemme tavaraa ja ei mitenkään mun mielestä paljon. En mä tiedä sitten miten muut mutta, mä en ainakaan. Mä oon huomannu, et nää asiat ei tuu vatvomalla sen kummemmiks, ja tota jonkun kans juttelemalla kuitenkin hirveen paljon sen kummemmaks. Aika yksin tulee oltua." (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Kaikki muut haastatteluun osallistuneista kauppiaista pitävät kollegoja yhtenä tärkeimmistä ideoiden lähteistä. Haastatteluissa nousi esiin, että ideoiden lisäksi kauppiastovereilta on mahdollista saada apua kiperiin tilanteisiin. Alla on esitetty lainaukset kahden keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan haastatteluista liittyen kauppiaiden väliseen yhteydenpitoon. Näistä vastauksista näkee hyvin selvästi sen, että kauppiaiden välistä kommunikaatiota arvostetaan todella paljon.

"Et mä kannustaisin pitämään niinku muihin kauppiaihin koko ajan yhteyttä, koska se on se paras tuki ja turva. Ne arjen ilot ja murheet on kuitenkin aika yhteisiä, samantyyliisiä. Niitä ei ymmärrä välttämättä vaikka ois hyviä kavereita jossain muualla niin ei ymmärrä sitä arkea mitä se kaupassa on. Varmasti sieltä kautta se henkinen tuki ainakin tulee niinku selkeesti... ja tietoa myöskin niin, voi kysyä sieltä, että minkälaisia toimenpiteitä siellä on tehty tai mikä on toiminut. Jos on lähialueen samaa ketjua taikka toimitaan yhteisostoissa, ostetaan joku eräkauppa tai tehdään yhteismainontaa. Se osittaa sitä kulua myöskin. Turha pakertaa yksin kun tietoa on mutta sitä pitää vaan osata pyytää (...)." (Keskinertaisesti menestyvä 3)

"Kauppiaat pitää yhteyttä keskenään paljon. Tulee semmosia pieniä kuppikuntia, että neljä viis kauppiasta soittelee neljä viis kertaa päivässä ja puhuu niitä näitä. Mut aika paljon." (Keskinertaisesti menestyvä 2)

Mikä mahtaa olla syynä sille, että yksi kauppias ei näe yhteydenpitoa hedelmällisenä, kun taas suurin osa pitää sitä hyvin merkittävänä osana kauppiaan toimintaa? Toisaalta voisi ajatella, että kyseessä ei olekaan proaktiivisuuden puute, vaan kyseinen kauppias toimii mieluiten itsekseen ja luottaa vahvasti vain omiin ideoihinsa. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että tästäkään ei ole kyse, sillä hän suhtautuu varsin kriittisesti omaan toimintaan ja toivoo uutta suuntaa muun muassa koulutukseen osallistumisen myötä. Voisiko yksinäisyydelle sitten olla syynä se, että kyseinen kauppias ei ole täysin ymmärtänyt ketjun logiikkaa? Toisin sanoen, hän ei ole ymmärtänyt, että kilpailuetu suhteessa pahimpiin kilpailijoihin rakentuu juuri tiiviin kauppiasyhteistyön varaan. Todellista syytä yksinäisyydelle on vaikea tietää. Joka tapauksessa, kyseinen kauppias jää normaalin kauppiasyhteistyön synnyttämän tietovirran ulkopuolelle. Välinpitämättömyys tätä tietovirtaa kohtaan viestii proaktiivisuuden puutteesta.

Edellä esitetyn perusteella näyttäisi siis siltä, että valtaosa haastatelluista kauppiasta osoittaa proaktiivisuutta mahdollisuuksien kartoitukseen liittyen. He panostavat aktiivisesti ideoiden kartoitukseen, ja heidän toiminnastaan on tunnistettavissa jopa kilpailullisen aggressiivisuuden piirteitä. Toisen lähtökohdan proaktiivisuuden arvioinnille antaa muusta kauppiasjoukosta poikkeava kauppias. Edellä esitettyjen esimerkkien perusteella on perusteltua sanoa, että hän toimii epäproaktiivisesti monella mahdollisuuksien kartoittamiseen liittyvällä osa-alueella. Hänen toimintaan pohjaten onkin mahdollista tehdä arvioita siitä, miten proaktiivisen otteen puuttuminen vaikuttaa taloudelliseen menestykseen. Näitä asioita pohditaan tarkemmin proaktiivisuuden ja menestyksen suhdetta tarkastelevassa alaluvussa.

5.1.3 Ideoiden toteutus

Mahdollisuuksien kartoittamisen lisäksi proaktiivisuus ulottuu myös siihen toimintaan, jolla mahdollisuudet lunastetaan käytännössä. Mahdollisuuden havaittuaan proaktiivinen yksilö toimii mahdollisuuden edellyttämällä tavalla ja pyrkii vielä tekemään sen ennen kilpailijoitaan (Dess & Lumpkin 2005). Proaktiiviselle henkilölle on siis ominaista toimintasuuntautuneisuus (Crant 2000).

Kauppiaiden proaktiivisuutta markkinointiviestintäpäätösten suhteen voidaan arvioida sen perusteella, missä määrin kauppiaat panostavat omaan markkinointitekemiseen. Se, miten paljon kauppiaat panostavat omaan tekemiseen, vaihtelee varsin paljon. Pääsääntöisesti merkittävimmän osan kauppiaan kokonaismarkkinoinnista muodostaa ketjumarkkinointi, ja oma markkinointiviestintä on vain lisämauste. Periaatteessa näyttäisikin siltä, että vain yksi haastatelluista kauppiaista osoittaa todellista proaktiivisuutta oman toiminnan suhteen.

”Mitä on sellaisia tyypillisiä markkinointipäätöksiä, jota teet omassa myymälässä?”

”Mieli tekis sanoa, että kyllähän pitkälle kaikki. Kylhän ketjuhan tekee perusmarkkinointia. Kaikki noi markkinointipäätökset mitkä tehdään pysyvän hintatason luomiseen, pitkäaikaiset tarjoukset ja muuta, mutta kylhän muuten markkinointi aika pitkälle... muuten se on meidän päätettävissä.” (Erinomaisesti menestyvä 2)

Edellä esitetty, paljon omaan tekemiseen panostavan erinomaisesti menestyvän kauppiaan kommentti onkin hyvä esimerkki teoriassa peräänkuulutetusta toimintasuuntautuneisuudesta (Crant 2000; Dess & Lumpkin 2005). Kyseinen kauppias on huomannut, että jos aikoo saada oman myymälänsä erityispiirteet esiin, on panostettava ketjumarkkinoinnin lisäksi myös omaan markkinointiviestintään. Jos kyseinen kauppias on kuitenkin vain poikkeus, ja suurin osa haastateltavista luottaa vahvasti valmiiseen ketjumarkkinointiin, voisiko ajatella, että haastatelluista kauppiaista vain yksi olisi ideoiden toteuttamisen suhteen aidosti proaktiivinen?

Ennen kuin tehdään sen pidemmälle vietyjä päätelmiä, on syytä huomioida myymälän kokoon liittyvät realiteetit. Merkittävää proaktiivisuutta osoittanut kauppias toimii nimittäin huomattavasti suuremmassa yksikössä kuin kukaan muu haastatelluista. Voidaan siis ajatella, että hänellä on myös käytössään huomattavasti suuremmat resurssit. Luultavasti osa hänen proaktiivisesta otteestaan selittyy juuri sillä, että hänellä on yksinkertaisesti varaa panostaa omaan toimintaan muita enemmän. Päätelmiä siitä, onko kauppias ideoiden toteuttamisen suhteen proaktiivinen, ei tulisi siis perustaa toteutettujen markkinointiviestinnällisten toimien

määrän tarkasteluun. Tärkeämpää on suunnata huomio siihen, miten kauppiastoiminta on ylipäättään ymmärretty ja missä määrin omalle tekemiselle annetaan arvoa. Vaikka pienemmässä yksikössä oma tekeminen on määrällisesti vähäistä, ei se muuta sitä tosiasiaa, että lähes poikkeuksetta jokainen haastateltava oli ymmärtänyt paikallisen tekemisen arvon ja panostaakin siihen omien resurssien puitteissa. Tältä pohjalta arvioituna valtaosa haastatelluista kauppiaista osoittaa proaktiivisuutta ideoiden toteutuksen suhteen.

Kuten edellä todettiin, oman tekemisen arvo oli ymmärretty haastattelun kohteena olleessa kauppiasjoukossa lähes poikkeuksetta. Joukossa on kuitenkin yksi, joka selvästi hahmottaa kauppiaan lisäarvon muodostumisen muista haastatelluista poikkeavalla tavalla.

”Oletko kuinka paljon toteuttanut tällöisiä omia arvontoja tai muita, vai oliko tämä viime juhannuksen arvonta poikkeuksellinen?”

”Tää oli poikkeuksellinen et niinku, kyl tää on menny tähän ketjumarkkinointiin ja kaikki pyörii niinku... ja sanotaankin et sen pitäis pyöriä sen varassa. Et kauppias hoitaa täällä vaan tätä henkilökuntaa ja tavarapeliä ja muuta. Se markkinointi niinku... ei paljon omaan tekemiseen syvennyttä. Mä en oikeestaan koskaan oo syventyny. Mä oon aikalailla ollu näitten varassa (viittaa ketjulta tulevaan valmiiseen markkinointiin).” (Keskinertaisesti menestynvä 1)

Mielenkiintoista on pohtia, miksi tämän yhden kauppiaan näkemys poikkeaa muista niin selvästi? Aikaisemmin mahdollisuuksien havainnoinnin tarkastelussa nostettiin esiin haastatteluotteita, joissa kyseinen kauppias osoitti epäproaktiivisuutta informaation kartoituksen suhteen. Kenties juuri tämä vähäinen ympäristön tarkkailu on aiheuttanut sen, ettei kyseinen kauppias yksinkertaisesti ole tietoinen niistä asioista, joille kauppiuuden ajatellaan tänä päivänä perustuvan. Tämänkaltaisen tietovaje saattaisi hänen kohdallaan olla aivan mahdollinen, sillä aikaisemminhan hänen huomattiin suhtautuvan varsin negatiivisesti informaation vaihtoon kollegojen kanssa. Hänellä ei toisin sanoen ole samanlaista sosiaalista ja tiedollista verkostoa kuin muilla kauppiailta. Toisaalta tämänkaltaiseen poikkeavaan näkemykseen voi olla syynä sekin, että ketjun puolesta ei ole onnistuttu riittävän tehokkaasti viestimään sitä, mitä tämän päivän kauppiailta odotetaan. Ketju-uudistuksen aikaan paino oli vahvasti ketjutekemisellä. Tällöin kauppiaiden odotettiin vain keskittyvän paikalliseen tavarapeliin ja asiakasjohtamiseen. Kuitenkin nykyään kauppiaslisäarvon uskotaan muodostuvan eri tavalla. Tämän näkemyksen tehokas viestiminen on tarpeen, jotta jokaisella on yhteneväinen ymmärrys ketjun kilpailueduista. Tähän kilpailuedun viestimiseen tullaan palaamaan tarkemmin myöhemmin muiden tekijöiden yhteydessä.

Ideoiden proaktiivisen toteutuksen ja taloudellisen menestyksen välinen suhde näyttäisi myös olevan monimutkainen. Tässäkään tapauksessa ei ole mahdollista yksiselitteisesti erotella erinomaisesti menestyviä keskinkertaisesti menestyvistä. Jos nimittäin tarkastellaan sitä, miten omaan toimintaan panostaminen on ymmärretty, näyttäisi valtaosa haastatelluista kauppiaista osoittavan teoriassa peräänkuulutettua toimintasuuntautuneisuutta (Crant 2000; Dess & Lumpkin 2005). Muusta joukosta erottuva kauppias kuitenkin jälleen tarjoaa hyvän tarkastelulähtökohdan sille, mitä vaikutuksia proaktiivisen otteen puuttumisella saattaa olla menestykseen.

5.1.4 Proaktiivisuus ja kauppiaan taloudellinen menestys

Edellä esitetyn perusteella näyttäisi siltä, että jokainen kauppias tuntee oman alueensa erityispiirteet. Tämän lisäksi havaittiin, että valtaosa haastatelluista aktiivisesti tarkkailee ympäristöään ja panostaa uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen. Pääsääntöisesti siis mainittavia eroja ei ollut havaittavissa erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien välillä siinä, miten ympäristöä tarkkaillaan ja mistä lähteistä ideoita poimitaan.

Ideoiden toteuttamisen osalta oli puolestaan mahdollista huomata, että periaatteessa vain yksi haastatelluista kauppiaista toteuttaa omaa markkinointiviestintää aidon proaktiivisesti. Kyseisen kauppiaan tapauksessa markkinointiviestintä rakentuu pitkälti oman toiminnan varaan ja mahdollisuuden havaittuaan hän toimii mahdollisuuden edellyttämällä tavalla (Dess & Lumpkin 2005). Muiden toiminta pohjautuu melko vahvasti ketjutekemiseen ja oma markkinointi toimii vain tehosteena. Tämän aidon proaktiivisesti omia markkinointiviestintätoimia toteuttavan kauppiaan tapauksessa luultavasti yksi merkittävä menestystekijä on juuri aktiivinen ja luova alueellinen toiminta.

Jos kuitenkin halutaan tehdä kattavampia päätelmiä ideoiden toteuttamisen ja menestyksen välisestä suhteesta, on syytä tarkkailla muitakin tekijöitä, kuin pelkästään oman tekemisen absoluuttista määrää. Omaan tekemiseenhän vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit, joten toteutettujen toimenpiteiden määrä ei anna oikeaa kuvaa todellisesta proaktiivisuudesta. Aikaisemmin esitettiin, että proaktiivisuutta oman markkinoinnin suhteen on mahdollista arvioida sen perusteella, miten kukin kauppias on hahmottanut kauppiaan toimintalogiikan. Valtaosa haastatelluista kauppiaista ymmärtääkin ketjutekemisen toimintana, joka perustuu vahvasti yhteiseen tekemiseen, mutta vaatii lisäpotkua omista markkinointipanostuksista. Tämän logiikan sisäistäminen ja aktiivisesti omaan toimintaan panostaminen käytössä olevien resurssien puitteissa heijastelee proaktiivisuutta. Tämänkaltaista proaktiivista omien ideoiden

keskinkertaisesti menestyneistä ei osoita suurempaa proaktiivisuutta kuin erinomaisesti menestyvät. Näin ollen niin sanottu liiallinen proaktiivisuus ei voi olla syynä keskinkertaiseen menestykseen. Holtittomuutta ja vajavaista toiminnansuunnittelua voi toki esiintyä muilla osa-alueilla, jolloin määritellyn strategian noudattaminen saattaa vaikeutua. Näihin asioihin tullaan perehtymään tarkemmin analyysin edetessä.

Vaikka proaktiivisuus ei vielä sellaisenaan takaa menestystä, voi sen kuitenkin ajatella luovan edellytykset menestykselle. Tälle ajatukselle saa tukea muun muassa Kickulin ja Gundryn (2002) havainnosta, jonka mukaan yrityksen omistajan proaktiivinen persoona ja yrityksen tulevaisuussuuntautunut strategia ovat yhteydessä toisiinsa. Kauppiastoiminnassa aktiivinen ympäristön kartoitus ja omien ideoiden toteutus ovat tärkeä osa arkea, joten epäaktiivisuus näillä osa-alueilla todennäköisesti vaikuttaa negatiivisesti kauppiaan menestysmahdollisuuksiin. On siis aivan mahdollista, että muista haastatelluista epäproaktiivisuudella erottuvan kauppiaan menestys on keskinkertaista juuri epäproaktiivisuudesta johtuen. Epäaktiivisuus ideoiden kartoittamisen ja oman markkinointiviestinnän suhteen on luultavasti syynä siihen, ettei hänen toiminnassaan ole tapahtunut lainkaan kehitystä, ja myyntikin on laskenut. Kauppiaan proaktiivinen ote on siis edellytys hyvälle menestykselle, mutta pelkästään proaktiivisuutta tarkastelemalla menestyseroja ei ole mahdollista selittää.

Edellä käydyn keskustelun perusteella näyttäisi siltä, että kauppiasyrittäjyydessä proaktiivisuutta esiintyy erityisesti mahdollisuuksien kartoituksen ja aktiivisen ideoiden toteuttamisen kautta. Lopullisessa selitysmallissa proaktiivisuus tullaan määrittelemään näiden tekijöiden pohjalta.

5.2 Innovatiivisuus ja kauppiasyrittäjyys – ideat ja käytännön toteutus

Teoreettisessa keskustelussa innovatiivisuus on nostettu kenties merkittävimmäksi yrittäjyyttä määrittäväksi tekijäksi. Jo aivan yrittäjyystutkimuksen alkua ajoista lähtien yrittäjä on nähty uusien asioiden keksijänä ja muutoksen luoja. (Schumpeter 1934: ks. mm. Carland ym. 1984.) Teoreettisen tarkastelun pohjalta rakennettiin raamit, joiden perusteella innovatiivisuuteen oli mahdollista perehtyä. Tässä tutkimuksessa innovatiivisuustarkastelun keskiössä ovat yrittäjien kekseliäisyys, analyttisyys ja ideoiden toteutus. Pelkkää kekseliäisyyttä ei voitu nimittää innovatiivisuudeksi. Tärkeää on myös se, miten idea onnistutaan soveltamaan käytäntöön liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla. (Roberts 1988)

Seuraavassa tullaan perehtymään siihen, minkälaisia ideoita tutkimukseen osallistuneet kauppiaat ovat toteuttaneet. Tarkoituksena on selvittää, miten kauppiaat innovoivat ja miten

toteuttamista esiintyy sekä erinomaisesti menestyneiden että keskinkertaisesti menestyneiden joukossa.

Taulukossa 7 on esitetty analyysin perusteella tunnistetut proaktiivisuuden osa-alueet. Taulukossa on yhteenvedävästi havainnollistettu se, miten kyseiset osa-alueet esiintyvät haastatelluissa kauppiasyrittäjissä. Pohjaten edelliseen pohdintaan mahdollisuuksien kartoituksesta ja ideoiden toteutuksesta voidaan sanoa, että suurin osa haastatelluista kauppiasta toimii proaktiivisesti. Proaktiivisuutta esiintyy siis sekä erinomaisesti menestyvien kauppiaiden keskuudessa että keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden keskuudessa. Tämän havainnon perusteella näyttäisikin siis siltä, että proaktiivisuuden ei voida suoraan ajatella johtavan erinomaiseen menestykseen.

Taulukko 7: Proaktiivisuuden esiintyminen kauppiaissa.

Proaktiivisuuden osa-alue	Vahva tällä osa-alueella	Heikko tällä osa-alueella
Ympäristön tuntemus	Kaikki	-
Mahdollisuuksien kartoitus	Valtaosa	Keskinkertaisesti menestyvä 1
Omien ideoiden toteutus	Valtaosa	Keskinkertaisesti menestyvä 1

Aikaisemmin teoriakeskustelun yhteydessä esitettiin näkemyksiä siitä, että proaktiivisuudella saattaa joskus itse asiassa olla negatiivisia vaikutuksia taloudelliseen menestykseen. Yrittäjät saattavat nimittäin toisinaan olla turhan keskittyneitä uudistamaan ja kehittämään toimintaa, jolloin varsinainen strateginen suunta on vaarassa hukkua. Tämänkaltaisella holtittomuudella uskottiinkin olevan negatiivinen vaikutus menestykseen. (Becherer & Maurer 1999.) Kauppiaiden tapauksessa varmistusta niin sanotun liiallisen proaktiivisuuden ja taloudellisen menestyksen välisestä suhteesta on vaikea saada, mutta joitain päätelmiä on mahdollista tehdä.

Itse asiassa näyttäisi siltä, että kauppiaan proaktiivisuudella olisi vain positiivisia vaikutuksia menestykseen. Ensinnäkin, koko kauppiaskunnan osalta holtittomuutta vähentää se, että kaikki ovat sidottuja ketjutoimintaan. Ketju asettaa rajat sille, ettei mahdottomia markkinointiviestintätoimenpiteitä yksinkertaisesti toteuteta. Lisäksi ketjutoiminta asettaa myös resurssimielessä tietynlaiset rajat. Muun muassa kuukausittain maksettavat markkinointimaksut aiheuttavat sen, että holtittomuudelle ei juuri ole sijaa. Toisaalta, vain yhden kauppiasta todettiin aidon proaktiivisesti toteuttavan omaa markkinointiviestintää omilla ehdoilla. Tämä kauppias oli erinomaisesti menestyvä, joten vaikka holtittomuutta jossain määrin esiintyisi, ei se heijastu taloudelliseen menestykseen. Huomionarvoista on myös se, että kukaan

ideoiden käytännöntoteutus tapahtuu. Tarkastelun perimmäisenä tarkoituksena on saattaa analyysi sille tasolle, että näiden ideaesimerkkien avulla mahdollisesti löydetään eroja erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien toiminnan välillä.

5.2.1 Kauppiaat ja ideointi

Innovatiivisuuteen liittyvässä teoriakeskustelussa hyvin vahvasti nousi esiin se, että yrittäjämäiselle innovoinnille tyypillistä on ainutlaatuisuus. Miller (1983) toteaa, ettei yritystä, joka innovoi matkimalla muita, voi kutsua yrittäjämäiseksi organisaatioksi. Druckerin (1985, 31) mukaan puolestaan menestyvät yrittäjät eivät tyydy parantelemaan tai muokkaamaan jo olemassa olevaa, vaan he pyrkivät luomaan uusia ja erilaisia arvoja ja tyydytyksiä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että kauppiaiden keskuudessa tämänkaltaisten keksintöjen kehittäminen vaikuttaisi olevan varsin harvinaista. Oli kyse sitten erinomaisesti menestyvistä tai keskinkertaisesti menestyvistä, niin useimmiten kauppiaiden hyödyntämiä markkinointiviestintäkeinoja oli kokeiltu aikaisemmin jo jossain muussa toimipisteessä ja ideaa vain muokattiin omaan myymälään sopivaksi. Toki esimerkkejä ainutlaatuisista ratkaisuksista nousi esiin, mutta ne liittyivät lähinnä tuotteisiin tai tuotteiden esillepanoon. Pääosa toteutetuista ideoista löydettiin ketjunetistä, saatiin ehdotuksena ketjulta tai kopioitiin kollegalta.

”Mistä idea tohon kirkkokonserttiin tuli? ”

Yks toinen myymälä oli tehnyt sitä pari vuotta ennen meitä ja sitten niin ketjussa on sihteerinä eräs joka lauloi kirkkokuorossa. Hän sitten meille sitä, että mitä jos tekin järjestäisitte kirkkokonsertin. Et siitä se lähti. (Erinomaisesti menestyvä 2)

Näillä perusteilla tarkasteltuna voidaan periaatteessa ajatella, että haastateltujen kauppiaiden keskuudessa ei markkinoinnin osalta esiinny Millerin (1983) ja Druckerin (1985, 31) määrittelemää yrittäjämäistä innovatiivisuutta. Olisi kuitenkin liioiteltua tämän perusteella väittää, että haastatteluun osallistuneet kauppiaat olisivat epäinnovatiivisia tai epäyrittäjämäisiä. Ensinnäkin tärkeää on huomioda se seikka, että kyse on alasta, jossa lähestulkoon kaikkea markkinointiviestintään liittyvää on jo kokeiltu. On siis hyvin vaikeaa kehittää enää aidosti uusia markkinoinnillisia ratkaisuja. Jos markkinoinnin sijaan tarkastelussa olisivat olleet esimerkiksi erilaiset tuoteratkaisut, innovatiivisuus olisi luultavasti noussut huomattavasti näkyvämmiin esiin. Toisaalta tulee myös huomata se, että ideoiden monistaminen on itse asiassa yksi tärkeä osa kauppiastoimintaa. Haastateltavista kauppiaista valtaosahan kertoi pitävänsä tiiviisti yhteyttä muutama kolleegaan, joiden kanssa voi keskustella ongelmista ja vaihtaa ideoita. Myös ketjun

puolesta kannustetaan ideoiden jakamiseen ja aktiiviseen yhteydenpitoon. Ideoiden kierrättäminen on siis yksi ketjukauppiuuden ominaispiirteistä ja eduista, eikä sitä sen vuoksi tulisi pitää epäyrittäjämäisenä toimintana.

Näyttäisikin siis siltä, että tarkastelemalla ideoiden ainutlaatuisuutta ja kauppiaan henkilökohtaista kekseliäisyyttä, ei voida tehdä kattavia päätelmiä siitä, menestyykö kauppias erinomaisesti vai keskinkertaisesti. Toki syvällisemmällä kekseliäisyyteen perehtymisellä saattaisi olla löydettävissä henkilöitä, joiden menestyminen perustuu ainutlaatuisten ideoiden kehittämiselle. Tässä tutkimuksessa kekseliäisyys ei kuitenkaan ole menestystä määrittävä tekijä, joten syytä on perehtyä tarkemmin innovatiivisuusprosessin muihin osa-alueisiin.

5.2.2 Toteutettujen ideoiden luonne

Edellä siis havaittiin, ettei kauppiaiden henkilökohtaiseen kekseliäisyyteen perehtyminen näytä tutkimusongelman ratkaisun kannalta hedelmälliseltä vaihtoehdolta. Luovuus on kuitenkin yksi innovatiivisuusprosessin tärkeimmistä elementeistä (Pretorius ym. 2005; ks. kuvio 2) ja sen vuoksi pyrittiinkin löytämään toinen keino luovuuden tarkasteluun. Toisenlaista näkökulmaa lähdettiin hakemaan perehtymällä siihen, minkälaisia eroja kauppiaiden toteuttamien markkinointiviestintätoimien luonteessa on havaittavissa. Ideoiden luonteen arvioinnin pohjalta on mahdollista saada käsitys siitä, miten uskaliaita, luovia ja erikoisia ideoita kauppiaat toteuttavat. Tarkastelemalla sitä, toteuttavatko erinomaisesti menestyvät kauppiaat jossain suhteessa erilaisia ratkaisuja kuin keskinkertaisesti menestyvät, voidaan kenties tehdä päätelmiä kauppiaan luovuuden ja menestyksen välisestä suhteesta.

Jokaisen kauppiaan huomattiin toteuttavan toimitissaan aivan perinteisiä markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä, he mainostavat paikallislehdessä alennuksiaan sekä panostavat asiakkaan ja myymälähenkilökunnan kohtaamiseen takaamalla hyvän palvelun. Kuitenkin tämän lisäksi erinomaisesti menestyneet kauppiaat toteuttavat ideoita, jotka merkittävästi poikkeavat perinteisestä ruokakaupan toiminnasta.

”Meil on joulukirkko kanta-asiakkaille. Me lähetetään kutsut 3000 parhaalle asiakkaalle, jotka on viimeisen 4 kuukauden aikana ostanu eniten. Sitten ne ilmottautuu konserttiin, missä mieskuoro laulaa kauneimmat joululaulut. Niitä on kaksi koska se on tullu niin suosituks. Siit ei voi oikeestaan luopua, ihmiset niinkun odottaa sitä kutsua.” (Erinomaisesti menestyvä 2)

”Synttäriviikolla yritetään aina tuoda jotain uutta, semmosta mitä ei oo koskaan aikasemmin ollu. Ja jotain semmosia elämyksiä, mitä asiakkaat ei normaali kaupasta saa. Eli nythän meillä tulee esimerkiksi 3 kokonaista palvattua possua

tohon myymälään. Eli sika ihan kokonaisena ja sitten se haisee oikeen voimakkaalle savulle, kun se on ollu savusaunassa 70 tuntia. Ja se on niinku oikeesti kun ihmiset näkee sen, niin vau, et onks toi ihan oikeesti.” (Erinomaisesti menestyvä 3)

”Itte oon ajatellu, et syksyllä toteuttaisin lasten piirustuskilpailun, jossa alueen lapset piirtää, asiakkaat saa äänestää ja kaikki osallistuneet lapset saa palkinnon. Varsinkin tämmösellä alueella, vaikka me ollaan keskustassa, niin tää on vähän sellanen kyläyhteisö. Mä uskon, että kun siellä ois lasten piirustuksia ja niistä keskusteltais, niin se ois niinku sellasta, kun ihmiset tuntee paljon toisiaan ja kattoo et onkohan toi nytte sen Sannin piirtämä.” (Erinomaisesti menestyvä 1)

Edellä esitetyt ideat poikkeavat toisistaan sen suhteen, että haastateltavat kauppiaat ovat eri ketjuista ja siten erisuuruiset resurssit mahdollistavat erilaisten ideoiden toteuttamisen. Tämä skaalaero ei kuitenkaan ole oleellinen. Huomiota tulisi paremminkin kiinnittää siihen, kuinka jokaisen edellä mainitun idean avulla asiakkaalle pyritään tuottamaan ainutlaatuisia ja muista kaupoista poikkeavia elämyksiä.

Keskinkertaisesti menestyvien markkinointiviestintätoimissa on havaittavissa jonkin verran eroja edelliseen. Eräs heistä suhteellisen kekseliäästi hyödyntää tuoretiskinsä markkinoinnissa kokkeja ja konsulentteja, mutta muilta osin keskinkertaisesti menestyneiden ideat pääosin jäivät ikään kuin eri tasolle erinomaisesti menestyneiden toteuttamiin toimiin verrattuna. Kuten edellä todettiin, jokainen kauppias mainostaa alennuksia paikallisesti. Menestyneiden tapauksessa markkinoinnissa kuitenkin toteutettiin edellä esitetyn kaltaisia ideoita alennusilmoittelun lisäksi. Keskinkertaisesti menestyneiden ideat nojautuvat kuitenkin suhteellisen paljon normaaliin tiedottamiseen ja erilaisiin alennuksiin.

”Mä teippasin niinku tämmösen kyltin meiän väreillä, laitoin sen nippusiteillä kiinni tonne tielle. Tää toimi muistuttajana meiän sunnuntain aukioloista mutta myöskin siitä, et täs on kauppa. Koska jos sä tuut tuolt ylhäältä niin sä et tiedä, et täs on kauppa. Sitte edellises kaupassa mä tein paikallislehdessä myöskin mainontaa jonkun verran niin... Suomalaiset on kyllä sellasta pelihullua kansaa et kaiken maailman arpajaiset ja arvonnat ja raaputukset ja arvaa sitä tai tätä. Mä muistaakseni just kesän hiljasimpaan aikaan arvoin kerran viikossa ton DVD soittimen, mihin sai jonku toistakymmentä elokuvaa kaupan päälle. Sielt tuli hirveen kova palautusprosentti.” (Keskinkertaisesti menestyvä 3)

”Mä lähetin kanta-asiakaskirjeen ja tota siin oli arvontaa. Arvottiin grillejä 3 kappaletta, siin oli kuponkitarjouksena muutama mun mielestä hyvä tuote halvalla. Jaettiin yhdellä kupongilla leipä ilmaiseksi ja niinku tällai.” (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Ero toteutettujen ideoiden luonteessa saattaisi olla eräs menestystä määrittävä tekijä. Erinomaisesti menestyneet ovat poikkeavilla markkinointiviestintäratkaisullaan mahdollisesti onnistuneet nostamaan asiakkaan kokemuksen aivan uudelle tasolle, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti kaupan myyntiin niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Mielenkiintoista on kuitenkin se, miksi toteutettujen ideoiden luonteessa esiintyy näinkin merkittäviä eroja? Aikaisemminhan todettiin, että kauppiaiden kekseliäisyys ei ollut se tekijä, joka menestystä määrittää. Edellä esitetyt erinomaisesti menestyneiden kauppiaiden toteuttamat ideat olivat kaikki lähtöisin joko ketjulta tai ketjunetistä, eli periaatteessa kyseiset ideat ovat siis olleet jokaisen kauppiaan hyödynnettävissä. Aikaisemmin proaktiivisuuden yhteydessä puolestaan todettiin, että valtaosa kauppiaista on hyvin perillä markkinoilla tapahtuvista muutoksista ja he satsaavat uusien mahdollisuuksien havainnointiin. Näin ollen tarkkaavaisuuden puutekaan ei kokonaan voi selittää sitä, miksi osa kauppiaista toteuttaa tietynlaisia ideoita ja osa ei.

Miksi osa kauppiaista sitten toteuttaa erikoisia ideoita ja osa tyytyy tavanomaisempiin? Yksi selitys voisi liittyä juuri Pretoriuksen ym. (2005) (ks. kuvio 2) peräänkuuluttamaan luovuuteen. Vaikka kauppias ei olisi keksinyt ideaa itse, voi hänen luovuutensa näkyä siinä, miten erikoisiin ideoihin hän mieltyy. Erikoisten ideoiden toteuttaminen nimittäin vaatii tietynlaista pelisilmää ja luovuutta, jotta toteutus voi ylipäättään onnistua. Jos kauppiaalta puuttuu tämä luovuus ja into, ei hän välttämättä lainkaan kiinnostu erikoisista markkinointiviestintäideoista. Tavanomaisesta poikkeavien ideoiden toteutus vaatii toisaalta myös rohkeutta ja riskinsietoa. Tähän palataan tarkemmin riskinoton tarkastelun yhteydessä.

5.2.3 Toteutettujen ideoiden hyvyys

Yksi merkittävä vaihe innovatiivisuusprosessissa on idean toteuttaminen eli kaupallistaminen (ks. kuvio 2). Hyvä idea ei siis toisin sanoen riitä, vaan idean tulee olla myös liiketaloudellisesti hyödynnettävissä. (Roberts 1988.) Toteutuksen hyvyttä on mahdollista arvioida lukuisin perustein. Jonkinlaisen kuvan idean hyvydestä saisi vertailemalla uhrattujen kustannusten ja myynnin nousun välistä suhdetta. Toisaalta, jos markkinointiviestinnällä on tavoiteltu esimerkiksi vaikeammin mitattavissa olevia imagohyötyjä, rahasummien tarkastelu ei anna oikeansuuntaista kuvaa. Tässä ideoiden toteutuksen hyvyttä, eli kaupallistamisen onnistumista arvioidaankin sen perusteella, miten hyvin toteutettu idea istuu hahmotettuun myymälästrategiaan. Markkinointiviestintätoimien ja strategian yhteneväisyyden voidaan olettaa takaavan sen, että rajalliset resurssit saadaan mahdollisimman hyvin hyödynnettyä. Näin ollen

tehokkaasti toteutettujen samansuuntaisten toimien voidaan ajatella johtavan parempaan menestykseen.

Erinomaisesti menestyneillä kauppiaille on jokaisella selkeä näkemys siitä, minkä tekijöiden varaan heidän toimintansa rakentuu. Suuremmassa yksikössä panostetaan poikkeuksellisen paljon hedelmä ja vihannespuoleen sekä äyriäispuoleen. Lisäksi paljon huomiota kiinnitetään kanta-asiakkaisiin. Nämä suuntaukset näkyvät selvästi heidän ilmoittelussaan ja muissa markkinointiviestinnällisissä ratkaisuissa. Pienemmissä yksiköissä puolestaan on havaittu yhteisöllisyyden merkitys. Vähäiset resurssit suunnataan toimenpiteisiin, joiden ajatellaan miellyttävän lähialueen asukkaita ja joiden uskotaan vahvistavan tavoiteltua imagoa. Edellä mainitut piirustuskilpailu ja palvuttujen possujen tuominen myymälään ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten lähialueen asukkaisiin saadaan luotua vahvempi side. Muun muassa lehti-ilmoittelu ja alennuskuponkien käyttö on jätetty vähemmälle, koska näiden on todettu olevan vääriä ja suhteellisen tehottomia tapoja lähestyä myymälän potentiaalisia asiakkaita.

Keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden tapauksessa yllättävää on se ristiriitaisuus, jota esiintyy havaittujen mahdollisuuksien ja toteutettujen ideoiden välillä. Yhdellä näistä kauppiaista on toki selkeä näkemys oman myymälänsä vahvuuksista ja hän toteuttaakin markkinointiviestintää tuodakseen esiin näitä vahvuuksia. Kuitenkin kahden keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan toteuttamat ideat merkittävästi poikkeavat havainnoista, joita he ovat tehneet markkinoista. Toinen kauppiaista on selvästi havainnut kanta-asiakkuuksien tavoittelun olevan kannattavaa. Toteutetut toimet ovat kuitenkin jokseenkin ristiriidassa vallitsevan kanta-asiakasajattelun kanssa.

"Kohdennettu kanta-asiakasmarkkinointi, et se on se... ja mä uskon et siihen ollaan enemmän ja enemmän menossa (...) Kanta-asiakas halua et se tulee niinku tietysti huomatuks ja se ei tarkota sitä, et se saa aina halvimman hinnan. Se voi tulla huomatuks tossa kassalla ihan arkisessa keskustelussa, mutta se voi tulla huomatuks esimerkiksi vaikka joulukortilla minkä mä lähetän sille tai muuta mut... Hyvä esimerkki on semmonen, että ketjun puolesta lähetetty alennuskuponki ei tuottanut mitään myynnin lisäystä. Mut sitten kun alennuskuponki lähetettiin meiltä myymälän puolesta, ikään kuin henkilökohtaisesti kauppiaalta asiakkaalle, vaikutusta näkyi. Ne kokee silloin, että mä arvostan heitä. Se on niinku henkilökohtaisempaa, kun se että se räiskäset kaikille vaan johonkin yleiseen jaettavaan lehteen, että hei nyt tämmösellä ja tämmösellä saa."
(Keskinkertaisesti menestyvä 3)

Kyseinen kauppias on ymmärtänyt sen, että kanta-asiakasta tulee kohdella yksilönä. Kuitenkin alennuskupongin varaan rakentuva kanta-asiakastoimenpide on suhteellisen kasvoton ja lisäksi ristiriidassa kyseisen kauppiaan oman huomion kanssa. Hänhän juuri totesi, että kanta-asiakas ei

aina tarvitse sitä halvinta hintaa, vaan kanta-asiakas haluaa tulla huomioduksi muulla tavoin. Tätä samaa ristiriitaisuutta on havaittavissa myös toisen keskinkertaisesti menestyneen kauppiaan toiminnassa. Tämä toinen kauppias toteaa alennusten olevan huono markkinointiviestinnän keino, mutta hänen toteuttamat toimenpiteet kuitenkin rakentuvat lähestulkoon kokonaan alennusilmoittelun varaan.

"Helppo idea on laittaa sinne kahvipaketti halvalla tai joku muu tuote halvalla ja se on siinä ja ne tulee hakeen sen. Ehkä ympäri kaupunkiaikin tai riippuu minne asti lähettää (suorakirjeen). Ne on mun mielestä huonoja ideoita."
(Keskinkertaisesti menestyvä 1)

"Ja mä sit lähetin kanta-asiakaskirjeen ja tota siin oli arvontaa, arvottiin grillejä 3 kappaletta, siin oli kuponkitarjouksena muutama mun mielestä hyvä tuote halvalla. Jaettiin yhdellä kupongilla leipä ilmaiseksi ja niinku tällai."
(Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Näiden esimerkkien perusteella on mahdollista sanoa, että kahden keskinkertaisesti menestyneen kauppiaan kohdalla havaittujen mahdollisuuksien kaupallistaminen on epäonnistunut. Kyseiset kauppiaat eivät nimittäin ole onnistuneet toteuttamaan havaitsemaansa mahdollisuutta liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla (Roberts 1988). Tärkeää on pohtia, mikä on syynä ristiriitaan havaittujen mahdollisuuksien ja toteutettujen toimien välillä. Voisiko syynä olla esimerkiksi se, että ympäristöstä tehtyjä tulkintoja ei olisi varsinaisesti sisäistetty? Jos nämä niin sanotut havaitut mahdollisuudet ovatkin vain asioita, jotka ovat nousseet esiin esimerkiksi kauppiaskoulutuksessa ja josta nämä ajatukset on sitten poimittu ymmärtämättä niiden todellista arvoa? Vai voisiko ajatella niin, että näillä kahdella keskinkertaisesti menestyneellä kauppialla on oman myymälän strategian ja kilpailuetujen määrittely jäänyt puolitiehen? Tämän seurauksena kauppiaat kenties ovatkin hukassa sen suhteen, mihin markkinointiviestintätoimiin olisi kannattavaa panostaa, jotta resurssit saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä.

5.2.4 Innovatiivisuus ja kauppiaan taloudellinen menestys

Kuten aikaisemmin todettiin markkinointiviestinnän ideointiin liittyen, kauppiaiden keskuudessa hyödynnetään paljon jo olemassa olevia ideoita. Valmiita ideoita hyödyntävät niin erinomaisesti menestyvät kuin keskinkertaisesti menestyvätkin. Tämän perusteella näyttäisikin siis siltä, että kekseliäisyyden ei voida olettaa olevan kauppiaan menestystä määrittävä tekijä.

Kuitenkin, kun syvennytään tarkastelemaan toteutettuja ideoita, on mahdollista löytää eroavaisuuksia. Jokaisen erinomaisesti menestyvän kauppiaan kohdalla huomattiin, että he toteuttavat normaalin lehti-ilmoittelun lisäksi myös rohkeampia, jokseenkin tavanomaisesta

poikkeavia markkinointiviestinnän keinoja. Näiden keinojen avulla kauppiaat pyrkivät yllättämään asiakkaan positiivisesti ja luomaan siten elämyksen, jota ei tavallisesta kaupasta ole mahdollista saada. Keskinkertaisesti menestyneiden kauppiaiden tapauksessa voitiin huomata vain yhden kolmesta toteuttavan hieman tavanomaisesta poikkeavaa markkinointiviestintää. Kaksi muuta ovat vahvasti keskittyneet alennuskuponkeihin ja arvontoihin, jotka kenties eivät ole tehokkaimpia välineitä tuomaan esiin kyseisen myymälän erityispiirteitä. Voisikin ajatella, että asiakkaan positiivisesti yllättävät markkinointiviestintätoimet antavat toiminnalle potkua ja siten vaikuttavat positiivisesti taloudelliseen menestykseen. Tavanomaisia toimia toteuttavat kauppiaat puolestaan menettävät tämän potentiaalin, joka kenties olisi mahdollista saavuttaa yllättävimmillä markkinointiviestinnän toimenpiteillä. Markkinointiviestinnän erikoisuuden ei voida kuitenkaan olettaa olevan menestystä yksiselitteisesti määrittävä tekijä, sillä erikoisia toimia hyödyntäneiden joukossa oli myös yksi keskinkertaisesti menestyvä kauppias.

Toteutettujen ideoiden hyvyydestä suhteessa taloudelliseen menestykseen voidaan tehdä samansuuntaisia päätelmiä kuin yllä ideoiden luonteeseen liittyen. Yksiselitteistä eroa erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien toteutuksissa ei ollut löydettävissä, joten toteutettujen ideoiden ja strategian yhteneväisyyden ei voida sellaisenaan ajatella johtavan erinomaiseen menestykseen. Kuitenkin kahden keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan tapauksessa havaitun mahdollisuuden ja varsinaisen toteutetun markkinointiviestintätoimen välillä vallitsevien räikeiden ristiriitojen voidaan olettaa vaikuttavan negatiivisesti taloudelliseen menestykseen. Onnistuneessa innovoinnissahan tärkeää oli sekä idean että toteutuksen hyvyys (Roberts 1988). Kauppiastoiminnassa huonon toteutuksen voisi ajatella näkyvän siten, että määritellystä strategiasta poikkeavat markkinointiviestintätoimenpiteet jäävät muista toimista irrallisiksi, jolloin selkeän suunnan puuttuminen vaikuttaa toimenpiteen varsinaiseen toteutumiseen. Kahden keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan tapauksessa on saattanut käydä juuri näin ja siksi omaan markkinointiviestintään panostetut resurssit eivät ole tuottaneet parasta mahdollista myynninlisäystä.

Taulukkoon 8 on yhteenvetävästi koottu kaikki analyysin pohjalta tunnistetut innovatiivisuuden osa-alueet. Taulukossa on siis havainnollistettuna se, miten kyseiset osa-alueet esiintyvät haastatelluissa kauppiasyrittäjissä. Kuten edellä esitetystä tarkastelusta ja taulukosta 8 voi huomata, selkeää eroa erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien toiminnasta innovatiivisuuden suhteen on vaikea löytää.

Taulukko 8: Innovatiivisuuden esiintyminen kauppiaissa.

Innovatiivisuuden osa-alue	Vahva tällä osa-alueella	Heikko tällä osa-alueella
Aito kekseliäisyys	-	Kaikki
Tavanomaisesta poikkeavat markkinointiviestinnän keinot	Kaikki erinomaisesti menestyvät Keskinkertaisesti menestyvä 2	Keskinkertaisesti menestyvä 1 Keskinkertaisesti menestyvä 3
Toteutuksen onnistuminen	Kaikki erinomaisesti menestyvät Keskinkertaisesti menestyvä 2	Keskinkertaisesti menestyvä 1 Keskinkertaisesti menestyvä 3

Innovatiivisuuden ja taloudellisen menestyksen välinen suhde vaikuttaisi siis olevan erittäin monimutkainen. Kauppiaan kekseliäisyys markkinointiviestintäpäätöksiin liittyen ei näytä määrittävän menestystä, eikä toisaalta ideoiden erikoisuuden perusteellakaan voi vetää selkeitä johtopäätöksiä menestyksen tasosta. Periaatteessa voisi kuitenkin ajatella, että mitä kattavammin kauppias hallitsee innovointiin liittyvät osa-alueet sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on saavuttaa erinomainen menestys. Tälle päätelmälle saa tukea Robertsinkin ja Fushfeldin (1981) innovaatioprosessin kuvauksesta (ks. taulukko 6). Kyseisten tutkijoiden mukaan innovaatioprosessin vaiheiden hyvä hallinta on edellytyksenä sille, että innovaatio voi ylipäänsä toteutua menestyksekkäästi. Kauppiastoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että kauppiaan on periaatteessa yksin kyettävä hallitsemaan koko prosessi aina informaation etsinnästä varsinaiseen toteutukseen. Menestystä arvioitaessa syytä on siis kiinnittää innovaatioprosessiin kokonaisuutena.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ideoiden erikoisuus ja toteutuksen hyvyys ovat ne innovaatioprosessin osa-alueet, joiden voidaan jossain määrin ajatella määrittävän kauppiaan menestystä. Näiden kahden tekijän kokonaisuuteen tullaan viittaamaan myös lopullisessa selitysmallissa.

5.3 Riskinotto ja kauppiasyrittäjyys – sietokyky ja kaksijakoisuus

Riskinotto on kautta aikojen liitetty osaksi yrittäjyyttä. Usein yrittäjiä pidetään riskin suhteen lähes uhkapelureina ja heidän ajatellaan suhtautuvan riskiin kevyesti. Yrittäjyystutkimuksessa on kuitenkin vakiintunut näkemys, jonka mukaan yrittäjät ovat riskin suhteen pikemminkin laskelmoivia kuin uhkarohkeita (mm. Drucker 1985, 128). Huomionarvoista on lisäksi se, että riski on jatkuvasti läsnä yrittäjän arkipäivässä, joten tietynlainen riskikäyttäytyminen on yksinkertaisesti osa yrittäjämäistä toimintaa (Das & Teng 1997).

Seuraavassa tarkastellaan ensin sitä, miten kauppiasyrittäjät kokevat riskin. Tarkoituksena on selvittää löytyykö haastateltujen välillä eroja sen suhteen, ajatellaanko riskin olevan luonnollinen osa yrittäjän toimintaa vai koetaanko se ahdistavana ja toimintaa varjostavana. Lisäksi tullaan tutustumaan siihen, kuinka laskelmoivuus näkyy kauppiaissa. Toisin sanoen tullaan siis perehtymään siihen, millä tavoin yrittäjämäinen analyttisyys tulee esiin kauppiaiden kohtaamissa riskitilanteissa. Lisäksi syvennytään siihen, onko kauppiaiden välillä havaittavissa eroja sen suhteen, miten teoriassa esiin nostettu laivasta jäämisen riski koetaan. Luvun lopuksi tehdään päätelmiä riskinottoon liittyvien elementtien ja kauppiaan taloudellisen menestyksen välisestä yhteydestä.

5.3.1 Riski osana kauppiaan arkea

Kuten aikaisemmin todettiin, riski on aina läsnä yrittäjyydessä. Täysin riskitöntä tilaa ei siis ole koskaan mahdollista saavuttaa. Siksi on olennaista tutustua siihen, miten kauppiasyrittäjät hahmottavat jokapäiväisen riskin ja miten riskiin suhtaudutaan. Seuraavassa esitetään muutamia esimerkkejä kauppiaiden esittämistä kommentteista liittyen riskiin. Nämä esimerkit kuvaavat hyvin sitä, miten kauppiaat poikkeuksetta ymmärtävät riskin kulkevan käsi kädessä yrittäjyyden kanssa.

”Mitä sulle tulee mieleen sanasta riski?”

”Riski on se mikä... oikeestaan se on joka päivä olemassa. Riski voi tarkoittaa niinkun... tai tulee mieleen ehkä uhka ulkomailta, voi olla riski vaikka koko tälle alalle. Riski kilpailutilanteessa tässä lähiympäristössä voi olla taas aikamoinen uhka tälle yhdelle kauppapaikalle. Sit on myöskin terveydelliset riskit ja hyvän henkilökunnan saamiseen liittyvät riskit. Luottohenkilöiden poislähtemiseen liittyvät riskit ja sit voi jopa ympäristöön liittyviä asioita tai tämmöseen niinkun tähän ympäristöön liittyviä olennaisia muutoksia. Yrittäjyyteen kuuluu riski.” (Keskinertaisesti menestyvä 3)

”Mitä sulle tulee mieleen sanasta riski?”

”Tsemppaaminen. Se panee tekeen töitä. Yrittäminenhän on riskiä. Se on kaikinpuolin sitä. Jos puhutaan mikä on markkinoinnillista riskiä, niin nehän on aina sesongit. Pääsiäinen, joulukuu, uusia vuosi, nehän sisältää aina sitä riskiä, koska silloin pelataan ennakkoiden varassa. Esimerkiksi joulutavaroiden ennakoit, tilaukset sä oot antanu ennen juhannusta. Sullahan ei oo mitään kuvitelmaa siitä, mikä on hintataso, mitä kilpailijat tekee ja mikä on kuluttajien kysyntä. Sähän teet riskillä sen päätöksen. Ethän sä tiedä niinkun mitään. Ne on kaikista suurimpia riskitekijöitä markkinoinnillisesti.” (Erinomaisesti menestyvä 2)

Jokainen haastatelluista kauppiaista näkee siis riskin osana arkipäiväistä toimintaa. Kaikkeen toimintaan aina markkinointiviestintäpäätöksistä henkilöstön johtamiseen sisältyy riskiä. Kauppiat ovat kuitenkin olleet tietoisia toiminnan perusriskeistä jo alalle lähtiessään. Näiden perusriskien johtaminen onkin osa normaalia myymälän pyörittämiseen liittyvää toimintaa, eivätkä kauppiat uhraa niiden olemassaolon pohtimiseen sen kummemmin aikaa. Voidaankin sanoa, että haastatelluista kauppiaista jokainen sietää riskiä yrittäjämäisesti. Jos näin ei olisi, eivät he mitä todennäköisimmin edes olisi hakeutuneet kauppiaiksi. Tietynlaisen riskinsietokyvyn voidaan siis itse asiassa ajatella olevan edellytys sille, että henkilö kykenee ylipäättään toimimaan kauppiana. Tämänkaltaisen kauppiaalle tyypillisen riskinsietokyvyn omaaminen ei vielä siten määritä kauppiaan menestystasoa.

5.3.2 Riskitilanteisiin liittyvä analyyttisyys

Akateemisessa keskustelussa yrittäjämäiseen riskikäyttäytymiseen on liitetty laskelmoivuus. Palmer (1971) luonnehtiikin yrittäjiä maltillisiksi riskinottajiksi, joiden toiminnassa korostuu huolellinen suunnittelu ja valmistelu. Yrittäjämäisen riskinoton ajatellaan siis näkyvän tiettyinä analyyttisyytenä henkilön riskikäyttäytymisessä.

Analyyttisyyden suhteen haastatelluissa kauppiaissa on löydettävissä suhteellisen paljon eroja. Yllättävä havainto on lisäksi se, että analyyttisyyttä itse asiassa esiintyy paljon näkyvämmiin keskinkertaisesti menestyvissä kauppiaissa kuin erinomaisesti menestyvissä kauppiaissa. Mielenkiintoista onkin tarkastella sitä, miten erinomaisesti menestyneiden kauppiaiden tapauksessa toteutettavaksi kelpuutetut ideat valikoituvat, kun toiminta ei perustukaan oletetulla tavalla analyyttisyyden varaan.

(...) "Makupilli on ehkä tämmönen, että mä uskoin siihen juttuun, uskon edelleen siihen juttuun, mutta se ei vaan löytäny niinkun kuluttajia. Nyt aletaan pikku hiljaa päästä eroon niistä. Eli erittäin hyvä tuote mutta... jopa tullu muutamalta kuluttajalta, harvinaista että tuotteesta on tullut kiitosta että on tosi hieno juttu."
(Erinomaisesti menestyvä 2)

"Tosi vaikee oli tietää esimerkiksi sitä määrää, että miten se (palvatut possut synttäriviikolla myymälässä) lähtee ja miten ihmiset siihen suhtautuu ja muuta. Se eka kerta meni silleen, että oli vähän takkuista. Ei siitä oikeen ihmiset tienny mitään. Mutta sitten toinen kerta oli silleen, että ne loppu heti. Kahdessa tunnissa jo siivottiin. Eli yheltätoista kun aloitettiin niin yhden aikaan mä siivosin jälkiä ja sitten asiakkaat oli, että missäs ne possut on? Tavallaan se, että olis pitäny olla 3 jopa 4 possua, mutta 4 possun varastoiminen on ihan mahdotonta."
(Erinomaisesti menestyvä 3)

Erinomaisesti menestyneiden kauppiaiden tapauksessa analyttisyyttä on havaittavissa siinä mielessä, että jokaisella heistä on selkeä näkemys niistä markkinointiviestinnän keinoista, jotka eivät oman myymälän erikoispiirteisiin sovi. Selvästi kuitenkin nousi esiin, että jos jonkin idean kelpoisuuteen uskotaan, lähdetään sitä aktiivisesti viemään eteenpäin kauppiaan omien uskomusten, intuition ja kokemuksen ohjatessa. Tyypillisesti tilanne onkin sellainen, että jos ideasta pidetään ja jos siihen uskotaan, ei idean kelpoisuuden varmistamiseksi suoriteta sen kummempia kartoituksia. Periaatteessa ideaa siis lähdetään toteuttamaan ilman minkäänlaisia arvioita siitä, mikä toteutetun markkinointiviestintäidean todennäköinen tulema on. Tämän perusteella näyttäisikin siltä, ettei kauppiasyrittäjien päätöksenteko ole läheskään niin laskelmoitua, kuin teoreettisten määritelmien perusteella saattaisi olettaa.

Yllättävää on kuitenkin se, että keskinkertaisesti menestyneiden kauppiaiden tapauksessa aikaisemmin peräänkuulutettua laskelmoivuutta ja analyttisyyttä on havaittavissa erinomaisesti menestyviä enemmän. Jokainen keskinkertaisesti menestyvistä nostaa esiin asioita, joiden perusteella on mahdollista huomata markkinointiviestintäpäätösten heidän kohdallaan perustuvan vahvasti erilaisten arvioiden ja järkipäätösten laskelmien varaan.

"Et siinä niinku todella tarkkaan on mietittävä sitä panos-tuotossuhdetta. Koska jo yksittäisen pienen vaikka kyltin tekeminen voi kertaluonteisena kustannuksena olla aika iso prosentti sun kuitenkin vaikka kuukaus liikevaihdosta. Varsinkin pieni liikevaihtoissa paikoissa niin jokainen mainoskynä tai sytkäri kannattaa kyllä miettiä tarkkaan kannattaako niitä yleensäkin tilata vai tyytyä näihin ketjusta tuleviin erilaisiin markkinointijuttuihin." (Keskinkertaisesti menestyvä 3)

Voisiko siis ajatella, että kauppiastoiminnassa markkinointi vaatii nopeita liikkeitä ja intuition luottamista, jolloin liika analyttisyys saattaa johtaa havaitun mahdollisuuden menettämiseen? Määrittäykö kauppiaan menestys siis sen mukaan, miten rohkeasti hän uskaltaa luottaa omaan vaistoonsa? Mitä luultavimmin tämänkaltaisen analyttisyys kuitenkin liittyy vahvasti kauppiaan käytettävissä olevien resurssien suuruuteen, eli se todennäköisimmin on ennemminkin seuraus kuin varsinainen syy heikommalle menestykselle. Keskinkertaisesti menestyvillä kauppiaille ei nimittäin ole pelivaraa resurssien puolesta yhtä paljon, kuin paremmin menestyvillä ja pienemmän pelivaran takia intuition varassa toimiminen ei siten aina ole edes mahdollista. Keskinkertaisesti menestyneet yksinkertaisesti joutuvat paremmin suunnittelemaan panostuksensa, jotta mahdolliset menetykset eivät keinuttaisi venettä liikaa. Tätä resurssien ja analyttisyyden yhdistävää näkemystä vahvistaa se, että erinomaisesti menestyneistä kauppiaista pienimmässä yksikössä toimiva osoitti suurempaa analyttisyyttä

kuin suuremmissa yksiköissä toimivat. Pienen yksikön pienemmät resurssit vaativat suhteessa enemmän analyyttisyyttä, vaikka menestys olisikin erinomaista.

Vaikka resurssien pienuuden aiheuttama analyyttisyys vaikuttaa uskottavimmalta tulkinnalta, voi tietysti miettiä, miten liiallinen analyyttisyys saattaisi heikentää päätöksenteon tehokkuutta ja siten johtaa keskinkertaiseen menestykseen. Onhan nimittäin mahdollista, että tiukka analyyttisyys tekee päätöksenteosta jähmeää ja siten vaikeuttaa havaittujen mahdollisuuksien lunastamista. Tällöin keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden voidaan ajatella joutuvan analyyttisyyskierteeseen: resurssien vähyys vaatii analyyttisyyttä, joka hidastaa päätöksentekoa ja saattaa aiheuttaa havaitun mahdollisuuden menettämisen, joka sitten puolestaan johtaa tuottojen menettämiseen ja entisestään pieneneviin resursseihin.

Oli syy analyyttisyyteen mikä tahansa, tärkein havainto liittyy intuition merkitykseen kauppiaiden markkinoinnillisessa päätöksenteossa. Edellisen perusteella näyttäisi siis siltä, että Palmerin (1971) peräänkuuluttama riskitilanteessa esiintyvä yrittäjämäinen suunnittelu ja huolellinen valmistautuminen eivät välttämättä olisikaan kovin merkittäviä yrittäjyyttä ja menestystä määrittäviä tekijöitä kauppiasyrittäjien tapauksessa. Tietynlainen ympäristön analysointi on toki ominaista kaikille kauppiaille, mutta syvällisempi markkinointiviestintäpäätöksiin liittyvä analyyttisyys näyttäisi enemmän olevan yhteydessä käytettävissä oleviin varoihin. Voidaan ajatella, että erinomaisesti menestyvien suurempi liikkumavara luo mahdollisuudet kokeiluille ja kenties jopa luovalle hulluttelulle, mikä toisaalta tarjoaa paremmat mahdollisuudet asiakkaan positiiviseen yllättämiseen ja sitä kautta myynnin kasvattamiseen. Näin ollen laskelmoivuus ja ideoiden huolellinen kelpoisuuskartoitus itse asiassa saattavat johtaa tehottomuuteen ja havaittujen mahdollisuuksien menettämiseen.

5.3.3 Riskinoton kaksijakoisuus – mahdolliset menetykset ja menetetyt mahdollisuudet

Edellä esitetyn perusteella oli mahdollista nähdä, että kaikille haastatelluille kauppiaille on ominaista tietynlainen yrittäjämäinen riskinsietokyky. Aikaisemmin riskinottoon liittyvässä teoriakeskustelussa kuitenkin esitettiin, että riskin sietäminen on itse asiassa vain osa yrittäjämäistä riskikokemusta. Yrittäjämäiselle riskinotolle tyypillistä on nimittäin riskin kaksijakoisuuden hahmottaminen. Huomiota ei kiinnitetä ainoastaan mahdollisiin menetyksiin vaan myös menetettävissä oleviin mahdollisuuksiin. (Dickinson & Giglierano 1986.) Tämän kaksijakoisen hahmotustavan uskotaan ohjaavan toimintaa tavalla, jonka voidaan ajatella johtavan parempaan taloudelliseen menestykseen. Seuraavassa tullaankin perehtymään siihen, millä tavoin riskin hahmottamiseen liittyvät elementit määrittävät kauppiaan

markkinointiviestintätoimien toteutusta ja esiintyykö erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden riskikokemuksissa eroja.

Jokaiselle kolmesta erinomaisesti menestyvästä kauppiaasta on tyypillistä huomattavan positiivinen suhtautuminen erilaisiin markkinointiviestinnällisiin ideoihin ja he ovat valmiita kokeilemaan rohkeasti uusia asioita. Erinomaisesti menestyneillä kauppiailla oli kertoa erittäin hyvin onnistuneista kampanjoista, mutta lisäksi esiin nousi myös selviä epäonnistumisia. Tärkeää on kuitenkin huomata se into ja rohkeus, jolla kyseiset kauppiaat lähtevät erilaisiin ideoihin mukaan.

"Kun leikkiin lähtee tai tällaisen päättää, niin et sä voi rupee jänistämään, että en mä otakaan tota tavaraa, miten sitten jos se toteutuukin ja sitten sulla ei oo tavaraa taas. Mieluummin sitten otetaan ja pelataan kunnolla. Että sitten ehkä myöhemmin katotaan mitä se maksoi tai mitä se tuotti. Et kyllä se pitää niin tehdä." (Erinomaisesti menestyvä 3)

"Se pelko että menettää omaisuutensa, niin se tietysti kipsaa. Se on vaan ymmärrettävä ja pantava kaikki likoon. Jos sä lähdet yrittäjäksi, siihen sisältyy riskiä ja sä paat kaikki kiinni. Että älä rupee kuluttaa energiaa siihen, että millä konstilla sä pystyt suojaamaan sun omaisuutes, vaan sun pitää usko ettei se mee. Jos ruvetaan miettimään miten suojata omaisuutensa, niin ethän sä usko ittees että sä onnistut. Ja eikä keskusliike sitä suvaitse. Se on vaan sitouduttava ja se on sitä riskiä" (Erinomaisesti menestyvä 2)

Keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden osalta uusiin ideoihin liittyen oli havaittavissa tietynlaista kriittisyyttä. Toki erinomaisesti menestyvien kauppiaidenkin tapauksessa nousi esiin keinoja, joiden toimivuuteen ei uskota. Keskinkertaisesti menestyvien tapauksessa kriittisyys joitain ideoita kohtaan esiintyy kuitenkin varsin voimakkaana skeptisyytenä. Epäsuorasti skeptisyyttä heijastelee se, miten vähän keskinkertaisesti menestyneet kauppiaat panostavat erikoisten markkinointiviestintäideoiden toteuttamiseen. Tämä havaittiin innovatiivisuustarkastelun yhteydessä, kun perehdyttiin toteutettujen ideoiden luonteeseen. Selvimmin skeptisyys kuitenkin on havaittavissa seuraavassa esitetyistä haastattelukatkelmista.

"Sellasia pikku jippoiluita, semmosia pikku tällasia naurettavia, et se teki... jollain oli kaupan pihalla vaikka jotain vanhoja autoja, joku tällainen niinku näyttely ja joku piti jotkut kokki-illat ja muuta. Niit on niin vuosikaudet jauhettu että mä en tiedä toimiiko ne niinku. Loppujen lopuksi jos ne toimii sillä kertaa niin kuinka pitkälle ne sitten kantaa. Mä oon vähän epäileväinen sellasten asioiden suhteen." (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

"Ketjulta saa semmosia valmiita paketteja, sä voit halutessasi ottaa jonkun valmiin paketin, mitä on kokeiltu jo monta kertaa ja todettu hyväksi ja sitten mennään sen sapluunan mukaan. Jotkut niitä on toteuttanu, mutta mä en oo. Se

miks mä oo niihin lähteny varmaan johtuu siitä, että mä en täysin usko siihen. Et mun mielestä täytyy uskoa siihen asiaan, ennen kun siihen lähtee.”
(Keskinkertaisesti menestyvä 2)

Skeptisyys saattaisikin siis olla yksi menestyksen tasoa määrittävistä tekijöistä. Mistä tämänkaltaisen skeptisyys sitten johtuu ja miten se vaikuttaa kauppiaan markkinoinnilliseen päätöksentekoon? Ensinnäkin voisi ajatella, että keskinkertaisesti menestyneet kauppiaat ovat kenties kokeneet suuren määrän epäonnistumisia ja siksi menettäneet uskonsa osaan markkinointiviestinnällisistä toimenpiteistä.

”Semmosen kokeilun tein ja päätin taas että en ehkä tee ikinä, mutta tota saa nähdä kun tossa pyhäinpäivät ja joulut koittaa jos kuitenkin sit taas kokeilis jotain tämmöstä. Sit pitäis saada jotain ihan erityistä, jonku tapahtuman järjestäminen, sellanen vois tuoda. Mut sekin vaatii paljon sit taas työtä silleen että, jotenkin tuntus ettei siihenkään viittis itte sitte lähteä.” (Keskinkertaisesti menestyvä 1)

Tämän päätelmän oikeellisuutta on kuitenkin vaikeaa todentaa. Haastatteluissa nimittäin nousi selvästi esiin, että myös jokainen erinomaisesti menestyneistä kauppiaista on kokenut epäonnistumisia. Nämä epäonnistumiset eivät kuitenkaan ole hidastaneet heidän tahtiaan tai vähentäneet heidän intoaan liittyen omien ideoiden toteuttamiseen. Olisiko siis mahdollista, että keskinkertaisesti menestyneet kauppiaat sietävät epäonnistumisia erinomaisesti menestyviä huonommin?

Toisaalta voisi ajatella, että skeptisyys olisikin yksinkertaisesti kyseisten kauppiaiden henkilökohtainen ominaisuus ja tämä ominaisuus on sitten osaltaan vaikuttanut siihen, että markkinointiviestintä on jäänyt yksipuoliseksi. Kenties luontainen skeptisyys aiheuttaa sen, että kyseiset kauppiaat eivät kykene nostamaan markkinointiaan uudelle tasolle ja tällöin menetetään osa myyntipotentiaalista.

Oli kyseessä sitten luonteenpiirre tai heikompi epäonnistumisten sietokyky, on kyseinen havainto liittyen riskin hahmottamisessa esiintyviin eroihin yhtenevä aikaisemmin esitetyn teoreettisen tarkastelumallin kanssa. Teoriakeskustelussahan nousi esiin, että menestystä indikoivalle yrittäjämäiselle riskinotolle on tyypillistä positiivisempi suhtautuminen riskiin (Palich & Bagby 1995) ja riskin kaksijakoisuuden hahmottaminen (Dickinson & Giglierano 1986). Keskinkertaisesti menestyneiden kauppiaiden skeptisyys näkyy negatiivisena suhtautumisena uusiin ideoihin ja yrittäjien huomion keskipisteessä ovat vain mahdolliset taloudelliset menetykset. Erinomaisesti menestyvät kauppiaat puolestaan suhtautuvat uusiin ideoihin avoimemmin ja toteuttavat uusia toimia rohkeammin. He myös toteuttavat määrällisesti

enemmän myymäläkohtaisia toimenpiteitä ja toisaalta eivät helposti lannistu epäonnistumisien myötä. Syy siihen, miksi he eivät lannistu epäonnistumisten myötä, johtuu kenties juuri riskin kaksijakoisuuden hahmottamisesta. Vaikka he toisinaan kohtaisivat epäonnistumisia, eivät he jää liikaa vatvomaan rahallisia menetyksiä, sillä he kokevat kuitenkin tavoitelleensa havaitsemaansa mahdollisuutta. He kokevat siis laivan upottamisen riskin ohella myös laivasta jäämisen riskin, eli he pelkäävät havaitun mahdollisuuden menettämistä.

5.3.4 Riskinoton osa-alueet ja taloudellinen menestys

Edellä todettiin, että jokainen haastatelluista kauppiaista omaa yrittäjämäisen riskinsietokyvyn. Kauppiat ovat jo kauppiasuralle lähtiessään olleet tietoisia kauppiasyrittäjyyteen kuuluvista päivittäisistä riskeistä. Tietyntasoinen riskinsietokyky on siis edellytys sille, että voi ylipäättään toimia kauppiaina. Tämänkaltaisen riskinsieto ei kuitenkaan vielä määritä varsinaista menestyksen tasoa.

Teoriakeskustelussa yrittäjien todettiin olevan laskelmoivia ja analyttisiä riskinottajia. Kauppiaita tarkasteltaessa kuitenkin havaittiin, että myös intuitiolla on tärkeä merkitys markkinointiviestintäpäätöksissä. Itse asiassa havaittiin, että intuition merkitys näyttäisi korostuvan erityisesti erinomaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnassa. Tämä havainto tekee kauppiaiden päätöksenteon elementtien hahmottamisesta haastavaa. Lähtökohtaisestihan voisi ajatella, että juuri laskelmoivuus ja kattava tulemien analysointi olisi yhteydessä taloudelliseen menestykseen. Tässä tutkimuksessa merkitystä kuitenkin näyttäisi olevan enemmän omaan intuitioon luottamisella.

Yrittäjämäisen riskinoton tarkastelua ei kuitenkaan teorian mukaan saisi missään nimessä kohdistaa pelkästään riskinsietokyvyn arviointiin. Tärkeää olisi lisäksi hahmottaa riskin kaksijakoisuus. Edellä oli mahdollista huomata, että erinomaisesti menestyneet kauppiat selvästi suhtautuvat riskitilanteisiin eri tavalla, kuin keskinkertaisesti menestyvät. Erinomaisesti menestyvät suhtautuvat riskiin positiivisemmin, keskinkertaisesti menestyvät ovat puolestaan voimakkaan skeptisiä. Erinomaisesti menestyvät eivät myöskään lannistu epäonnistumisten myötä, sillä he ovat joka tapauksessa tavoitelleet havaitsemaansa mahdollisuutta. Vaikka siis jokaisen yrittäjän voidaan periaatteessa todeta sietävän riskiä keskimääräistä paremmin, vain erinomaisesti menestyvät kauppiat näkevät riskitilanteet aidon yrittäjämäisellä tavalla.

Vaikeaa on määrittää yksiselitteistä syytä sille, miksi keskinkertaisesti menestyvät yrittäjät hahmottavat riskitilanteet erinomaisesti menestyvistä poikkeavalla tavalla. Syynä saattaa olla

esimerkiksi henkilölle tyypillinen skeptisyys, heikompi riskinsietokyky tai tiukan taloudellisen tilanteen aiheuttama varovaisuus. Toisaalta voidaan ajatella, että syyn tunnistaminen ei välttämättä olisi edes merkityksellistä taloudellista menestystä arvioitaessa. Syystä riippumatta liiallinen kriittisyys ja uskalluksen puute nimittäin johtavat siihen, että riski helposti hahmotetaan suppeammin ja yhdistetään vain mahdollisiin rahallisiin menetyksiin. Tämänkaltaisen suppea näkemys aiheuttaa sen, että osa markkinoilla esiintyvistä mahdollisuuksista jää kokonaan hyödyntämättä ja tällä voidaan puolestaan ajatella olevan selviä negatiivisia vaikutuksia taloudelliseen menestykseen. Positiivinen suhtautuminen riskiin ja riskin kaksijakoisuuden hahmottaminen luovat siis mahdollisuuden hyvälle menestykselle.

Taulukkoon 9 on kerätty kaikki edellä tunnistetut kauppiasyrittäjien toimintaan liittyvät riskinoton osa-alueet. Taulukossa on havainnollistettuna se, miten kukin kauppias sijoittuu näiden osa-alueiden suhteen. Edellä käydyn keskustelun ja taulukon havainnollistuksen pohjalta on mahdollista ajatella, että intuitioon pohjaava positiivinen riskikäsitys olisi eräs menestystä määrittävä tekijä.

Taulukko 9: Riskinottokyvyn esiintyminen kauppiasyrittäjissä.

Riskinoton osa-alue	Vahva tällä osa-alueella	Heikko tällä osa-alueella
Riskinsietokyky	Kaikki	-
Riskinottoon liittyvä analyttisyys	Kaikki keskinkertaisesti menestyvät	Kaikki erinomaisesti menestyvät
Positiivinen riskikäsitys	Kaikki erinomaisesti menestyvät	Kaikki keskinkertaisesti menestyvät

Positiiviseen riskikäsitykseen liittyen tärkeää on vielä ottaa kantaa Cooperin (1988) esittämään positiivisen riskikäsityksen kääntöpuoleen. Cooper on havainnut tutkimuksissaan, että toisinaan yrittäjät näkevät omat menestysmahdollisuutensa liian hyvässä valossa. Tämänkaltaisen ylimalkainen optimismi saattaa joskus sokeuttaa yrittäjän, jolloin muun muassa ongelmien havaitseminen vaikeutuu. Kauppiastoiminnassa positiivisella riskikäsityksellä vaikuttaisi kuitenkin olevan ainoastaan positiivista vaikutusta taloudelliseen menestykseen. Onhan toki mahdollista, että osa erinomaisesti menestyvien kauppiaiden toteuttamista luovan hulluista ideoista on aiheuttanut tappioita siksi, että omat mahdollisuudet on nähty turhan positiivisessa valossa. Tämänkaltaisilla ”harha-askelilla” ei kuitenkaan ole heidän tapauksessaan ollut merkittävää menestystä heikentävää vaikutusta. Menestystä ajatellen suurempi merkitys näyttäisi itse asiassa olevan juuri positiivisella riskikäsityksellä.

Edellä esitetyn tarkastelun perusteella on mahdollista todeta, että intuitioon luottaminen ja positiivinen riskikäsitys näyttäisivät olevan tärkeimpiä tekijöitä kauppiaan riskinottokyvyn ja menestyksen välistä suhdetta arvioitaessa. Intuitioon luottamisen ja positiivisen riskikäsityksen voidaan kuitenkin ajatella kulkevan käsi kädessä: positiivinen suhtautuminen riskiin tuottaa onnistumisia ja vahvistaa siten uskoa omaan ammattitaitoon. Tämän vuoksi lopullisen selitysmallin yhteydessä kauppiaiden riskinottoa tullaan kuvaamaa yksinkertaisesti positiivisen riskikäsityksen kautta.

5.4 Ominaisuuskokonaisuus ja menestys – monimutkainen yhtälö

Edellä käydyn yrittäjämäisten ominaisuuksien erityispiirteisiin liittyvän tarkastelun perusteella on mahdollista huomata, että yrittäjämäisten ominaisuuksien ja menestyksen välinen suhde on varsin monimutkainen. Kauppiastoiminnankin osalta pätee siis Dessin ym. (1997) huomio siitä, että yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja taloudellisen menestyksen yhteyttä on vaikea selittää yksinkertaisin keinoin. Analyysin perusteella on toki mahdollista todeta, että jokainen erinomaisesti menestyvistä kauppiaista omaa kaikki kolme yrittäjämäistä ominaisuutta. Tältä osin löydökset ovat yhteneväisiä teoreettisten näkemysten kanssa. Miller (1983) ja Krauss ym. (2005) nimittäin toteavat, että paras taloudellinen menestys syntyy, kun hallitaan kaikki kolme ominaisuutta.

Periaatteessa voisi siis ajatella, että puutteet yrittäjämäisissä ominaisuuksissa ovat syynä keskinkertaiseen menestykseen. Jokaisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan kohdallahan oli havaittavissa puutteita yhden tai useamman yrittäjämäisen ominaisuuden suhteen (ks. Taulukko 10). Tämänkaltaisen yksioikoisen päätelmän voisi mahdollisesti tehdä ensimmäisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan osalta. Hänen kohdallaan voitiin nimittäin havaita epäyrittäjämäisyyttä usealla eri osa-alueella. Kuitenkin jos ajatellaan kauppiasta, jonka markkinointiviestinnässä riskinottoa lukuun ottamatta muuten hyvin vahvasti esiintyy yrittäjämäisiä piirteitä. Hänen tapauksessaan ei missään nimessä olisi perusteltua ajatella keskinkertaisen menestyksen olevan seurausta vain suppeasta riskikäsityksestä. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että kattavan kuvan rakentaminen menestyksestä vaatii myös kauppiastoiminnan muiden tekijöiden huomioimista.

Taulukko 10: Keskinkertaisesti menestyvien puutteet yrittäjämäisissä ominaisuuksissa.

Kauppiaas	Puutteet
Keskinkertaisesti menestyvä 1	Epäproaktiivisia piirteitä Tavanomainen markkinointiviestintä Suppea riskikäsitys
Keskinkertaisesti menestyvä 2	Tavanomainen markkinointiviestintä Suppea riskikäsitys
Keskinkertaisesti menestyvä 3	Suppea riskikäsitys

Muiden tekijöiden huomioimista puoltaa myös teoreettisen keskustelun yhteydessä esiin nostetut näkemykset. Aikaisemminhan todettiin, että vaikka yrittäjämäisten ominaisuuksien voidaan lähtökohtaisesti ajatella synnyttävän parempaa taloudellista menestystä, tulisi tarkasteluun sisällyttää myös liiketoiminnan muita tekijöitä (Wiklund & Shepherd 2005). Erilaisten yrityksen ympäristöön ja rakenteeseen liittyvien elementtien on nimittäin havaittu voimakkaasti vaikuttavan yrittäjämäisyyden esiintymiseen ja menestysedellytyksiin. Tämän vuoksi seuraavaksi tullaankin perehtymään tekijöihin, joiden uskotaan yrittäjämäisten ominaisuuksien ohella määrittävän kauppiaan taloudellista menestystä.

6. YRITTÄJÄMAISET OMINAISUUDET JA TOIMINNAN KONTEKSTI

Kuten edellä todettiin, kauppiasyrittäjän toiminnan ja taloudellisen menestyksen todellisen suhteen määrittäminen vaatii tutustumista laajemmin liiketoiminnan muihin tekijöihin. Juuri ilmiön monimutkaisuus aiheuttaa sen, että oikeanlaisen kuvan saamiseksi tulee perehtyä tapahtumien kontekstiin (Dess ym. 1997). Teoriassa on tunnistettu erilaisia yrityksen ympäristöön, strategiaan ja organisatorisiin ominaispiirteisiin liittyviä tekijöitä, joiden uskotaan vaikuttavan menestyksen määräytymiseen. Muun muassa tiettyjen organisaation rakenteeseen tai sisäiseen arvomaailman liittyvien piirteiden ajatellaan vaikuttavan yrittäjämäisyyden esiintymiseen ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen.

Naldi ym. (2007) ovat jopa esittäneet, ettei yrittäjämäisyydellä olisikaan aina positiivista vaikutusta menestykseen. Heidän mukaansa toimintatavat on johdettava yrityksen kontekstin pohjalta ja joskus tietynlainen konteksti saattaa vaatia yrittäjämäisistä ominaisuuksista poikkeavaa otetta. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäisyyden kuitenkin havaittiin poikkeuksetta viittaavan parempaan menestykseen, jokaisesta erinomaisesti menestyvästä kauppiastaahan oli helppo löytää yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Tämä havainto on samansuuntainen Wiklundin ja Shepherdin (2005) tulkin kanssa. Kyseisten tutkijoiden mukaan yrittäjämäisen suuntautuneisuuden vaikutukset toki riippuvat yrityksen ympäristöstä ja resursseista, mutta tästä huolimatta, yrittäjämäisellä suuntautuneisuudella on yleisellä tasolla positiivinen vaikutus taloudelliseen menestykseen. Edellä esitetty vahvistaa aikaisemmin teoriakeskustelussa tehdyn oletuksen yrittäjämäisen suuntautuneisuuden ja liiketoiminnan kontekstin suhteesta: yrittäjämäinen suuntautuneisuus ja taloudellinen menestys ovat tilanteesta riippumatta yhteydessä toisiinsa, yritys ja ympäristökohtaiset tekijät vain määrittävän sen, miten suureksi menestys voi lopulta muodostua.

Kontekstin kartoittamisessa apuna toimii Zahran (1991) hahmottama malli (kuvio 4), joka esitettiin aikaisemmin teoreettisen tarkastelun yhteydessä. Kyseisen mallin hyvyttä tarkastelun suunnannäyttäjänä voidaan perustella sillä, että se varsin kattavasti huomioi liiketoiminnan kontekstiin liittyvät osa-alueet. Tärkeää on nimittäin tarkastella toimintaa kokonaisuutena eikä rajoittua esimerkiksi vain organisaation rakenteeseen tai ympäristöön liittyviin tekijöihin.

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnitetään niihin tekijöitä, joiden voidaan ajatella vaikuttavan negatiivisesti yrittäjämäisyyden esiintymiseen ja taloudelliseen menestykseen kauppiastoiminnassa. Näiden niin sanottujen rajoittavien ja tukahduttavien tekijöiden tunnistamisen uskotaan parhaiten vastaavan tutkimuksen toimeksiantajan tietotarvetta. Tässä

luvussa tullaan ensin perehtymään yksitellen jokaisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan toimintaan, sillä tarkoituksena on muodostaa selkeä käsitys siitä, mitkä ovat heidän toimintansa mahdollisia kompastuskiviä. Tämän tarkastelun uskotaan tuottavan ajatuksia siitä, mitkä ovat toiminnan kriittisiä tekijöitä menestystä ajatellen. Tämän jälkeen arvioidaan haastatteluaineistoa kokonaisuudessaan ja tehdään lisäselvitys tekijöistä, jotka saattavat heikentää kauppiaspotentiaalin täydellistä hyödyntämistä. Muita tekijöitä kartoitettaessa ei rajoituta tarkastelemaan pelkästään haastateltujen markkinointiviestintää, sillä tarkoituksena on mahdollisimman kattavasti pyrkiä tunnistamaan menestykseen vaikuttavia elementtejä.

6.1 Keskinkertaisesti menestyneet kauppiaat ja menestykseen vaikuttavat tekijät

Edellä käydyn yrittäjämäisiin ominaisuuksiin keskittyneen keskustelun perusteella oli mahdollista havaita joitain eroja erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden väliltä. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin ajatella, taloudellisen menestyksen arviointi ainoastaan proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja riskinoton pohjalta antaa turhan pelkistetyn kuvan todellisuudesta. Seuraavassa tutustutaan jokaisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan toimintaan erikseen. Tarkoituksena on analysoida heidän menestysedellytyksiä ja näin tunnistaa toiminnan ja menestyksen kannalta kriittisiä tekijöitä.

Keskinkertaisesti menestyvä kauppias 1

Tämän kauppiaan yrittäjämäisyydessä esiintyi useita puutteita. Epäproaktiivisuus heijastui markkinoinnin osalta heikkona ideoiden kartoittamisena ja informaation keruuna. Hän ei myöskään pitänyt toiminnan uudistamista oleellisena ja muun muassa kauppiaiden väliseen tiedonjakoon ei uskottu. Periaatteessa näiden selvien yrittäjämäisissä ominaisuuksissa esiintyvien puutteiden voidaan jo sellaisenaan ajatella kitkevän pois todellisen menestyspotentiaalin. Nämä puutteet hänen kohdallaan ovat niin merkittäviä, että kenties jo näiden perusteella kauppiaan menestys rajoittuu nykyiselle tasolle.

Aikaisemmin kuitenkin todettiin menestystekijöiden laajemman tarkastelun olevan perusteltua, joten viedään analyysiä hieman pidemmälle. Tarkasteltaessa kauppiaiden innovatiivisuutta, havaittiin kyseisen kauppiaan ajatusmaailman ja toteutettujen markkinointiviestintätoimien välillä selviä ristiriitoja. Kyseinen kauppias oli vahvasti sitä mieltä, että satunnaiset alennukset paikallislehdessä ovat huono markkinointikeino ja että hyvä markkinointiviestintä rakentuu vahvan ja omalaatuisen idean ympärille. Vaikka kauppias oli tämän tiedostanut, toteuttaa hän silti pääasiassa vain lehti-ilmoittelua ja jakaa alennuskuponkeja.

Tämä ristiriita voi olla seurausta epäselvästä myymälästrategiasta. Jos oman toiminnan peruseriaatteen ja myymälän kilpailuvaltiit ovat epäselvät, toteutetut toimet eivät palvele kokonaisuutta ja panostukset menevät hukkaan. Kauppias siis todennäköisesti kohtaa markkinoinnissaan jatkuvia epäonnistumisia. Näillä epäonnistumisilla voidaan ajatella olevan kahdenlaisia vaikutuksia. Ensinnäkin, ne heikentävät suoraan menestyspotentiaalia. Toisaalta, epäonnistumiset vaikuttavat negatiivisesti myös kauppiaan yrittäjähenkisyyteen ja sitä kautta menestysmahdollisuuksiin. Kauppiastoiminnan rajalliset resurssit joustavat nimittäin vain tiettyyn pisteeseen asti ja siksi epäonnistumiset ajavat kauppiaan helposti tilanteeseen, jossa esimerkiksi proaktiivisuudelle tai luovalle hulluttelulle ei jää tilaa. Edellisen perusteella onkin mahdollista ajatella, että epäselvällä myymälästrategialla tai hukassa olevilla kilpailukeinoilla on vaikutusta siihen, ettei menestys voi muodostua keskinkertaista paremmaksi.

Keskinkertaisesti menestyvä kauppias 2

Tämän kauppiaan osalta suurempia puutteita yrittäjämäisissä ominaisuuksissa ei esiinny. Hän osoittaa proaktiivisuutta ja toteuttaa mielenkiintoisia markkinointiviestinnällisiä ideoita. Riskinoton suhteen hän on hieman erinomaisesti menestyviä kauppiaita arempi, hänen toiminnastaan nimittäin heijastuu tietynlainen skeptisyys. Kyseinen kauppias on juuri hyvä esimerkki siitä, että menestystä määrittävien tekijöiden arviointiin on syytä ottaa laajempi näkökulma. Hänen tapauksessaan olisi nimittäin liioiteltua väittää, että keskinkertainen menestys johtuu ainoastaan hieman poikkeavasta riskikäsityksestä. Toki jos tarkasteltaisiin esimerkiksi sijoittajia, joiden toiminnassa riskinotto korostuu erityisesti, silloin riskin hahmottamisella voisi olla määrävämpi asema. Kauppiastoiminnassa ja varsinkin pienemmässä myymälässä riskinotolla ei ole yhtä suuri merkitys. Tämän vuoksi onkin aiheellista tutustua tarkemmin kyseisen kauppiaan toiminnan realiteetteihin.

Tällä kauppiaalla voitiin havaita olevan selkeä suunta toiminnalleen. Kauppias mainitsee myymälänsä vahvuudeksi tuoretiskin, josta liha- ja kalatuotteet myydään asiakkaalle henkilökohtaisesti. Tuoretiskiin panostetaan, sillä sen uskotaan olevan paras keino erottautua lähellä sijaitsevasta kilpailijasta, jolla on tarjota vain valmiiksi pakattua lihaa. Kyseinen kauppias toteuttaa myös markkinointiviestintätoimia, jotka tukevat hyvin havaittua kilpailuetua. Myymälässä vierailee usein kokkeja ja konsulentteja, jotka esittelevät asiakkaalle tuoretiskin tuotteita. Tässä tapauksessa strategia tai kilpailukeinot eivät ole hukassa, vaan ne on hyvin määritelty kilpailutilanteen pohjalta.

Jos siis kauppiaassa suhteellisen vahvasti on havaittavissa yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja selkeä strateginen suunta on luotu, miksi kauppiaan menestys on vain keskinkertaista? Yksi selitys tähän voisi löytyä siitä, että vaikka tuoretiski lähtökohtaisesti vaikuttaisi olevan paras tapa erottua kilpailijasta, ei se silti välttämättä ole strategisesti oikea valinta. Kauppias toteaa, että heidän asiakkaansa arvostavat ojentamispalvelua ja tuoretiskiä. Tärkeää olisi kuitenkin huomioida koko potentiaalisen asiakaskunnan mieltymykset. Kyseisen alueen asukkaat saattavat esimerkiksi ylivoimaisesti eniten arvostaa alhaista hintaa tai kaupassa asioimisen nopeutta. Vaikka siis omat asiakkaat olisivat tuoretiskiin tyytyväisiä, ei se välttämättä silti ole oikea strategia kyseisen alueen asukkaita ajatellen.

Toinen merkittävä seikka tämän kauppiaan menestystä tarkasteltaessa on kauppapaikka. Kilpailija sijaitsee itse asiassa vain muutaman kymmenen metrin päässä, heti kadun toisella puolella. On siis periaatteessa mahdollista, että kilpailutilanne on yksinkertaisesti niin tiukka, ettei menestys voi nousta yli keskinkertaisen tason, vaikka kaikki muut tekijät olisivatkin kunnossa. Jos alueella ei ole tarpeeksi asutusta tai ohikulkuliikennettä, ei asiakkaita välttämättä riitä molempiin myymälöihin tarpeeksi.

Vääränlainen strateginen valinta ja kauppapaikan heikkous aiheuttavat sen, ettei erinomaista menestystä voida saavuttaa. Tässäkin tapauksessa esitettyjen kriittisten tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan taloudelliseen menestykseen kahdella tavalla: suoraan ja heikentyneen yrittäjämotivaation kautta. Kyseiset tekijät voivat siis vaikuttaa yrittäjämäisyyden esiintymiseen negatiivisesti, mutta tässä tapauksessa suoralla vaikutuksella näyttäisi olevan merkittävä rooli. Kyseinen kauppiashan oli kaikin puolin suhteellisen mallikas yrittäjämäisten ominaisuuksien suhteen. Vaikka kauppias siis onnistuisi toteuttamaan yrittäjämäisyyttä tämänkaltaisessa tilanteessa, näyttäisivät kyseiset tekijät silti asettavan tiukan rajoitteen menestykselle.

Keskinkertaisesti menestyvä kauppias 3

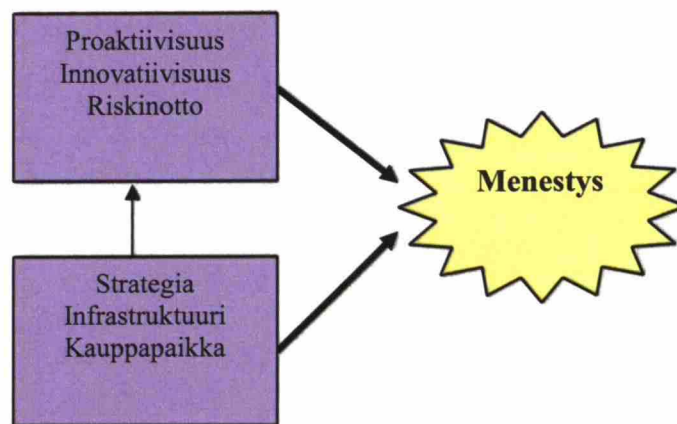
Tämänkin kauppiaan kohdalla oli havaittavissa selviä merkkejä yrittäjämäisyydestä. Muun muassa proaktiivisuus näkyi selvästi kiinnostuksena tutkimusdataan ja yhteydenpitona kollegojen kanssa. Kyseisen kauppiaan toiminnassa huomattiin kuitenkin olevan ristiriitoja havaitun mahdollisuuden ja toteutettujen markkinointiviestintäideoiden välillä. On siis mahdollista, että hänelläkin yksi menestyksen kompastuskivistä on epäselvä strateginen suunta.

Tämän kauppiaan tapauksessa on kuitenkin syytä perehtyä myös hänen kauppapaikkansa infrastruktuurin erityispiirteisiin. Myymälä on sijainniltaan erinomaisessa paikassa: ohikulkeva

liikennevirta on todella suuri ja siten potentiaalisten asiakkaiden määrä lähes rajaton. Kauppa sijaitsee kuitenkin liikennevirralla näkymättömissä, ikään kuin kulman takana. Tässä tapauksessa asianmukaisin kyltein olisi mahdollista ratkaista kaupan näkyvyysongelma. Pystyttämällä tien varteen kaupan olemassaolosta kertovan kyltin, saataisiin ohikulkuliikennettä ohjattua myymälään. Jatkuvista yrityksistä huolimatta kauppias ei ole saanut lupaa kylttien pystyttämiseen. Kylttien puuttuminen vaikuttaa automaattisesti myymälän asiakasmäärään ja myynnin tasoon. Toisaalta tilanne myös turhauttaa kauppiasta ja heikentynyt motivaatio saattaa näkyä epäyrittäjämäisyytenä ja vähäisempinä panostuksina toiminnan kehittämiseen.

Edellä esitetyt arviot keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnasta ja arvioiden pohjalta tunnistetut kompastuskivet, auttavat hahmottamaan taloudellisen menestyksen kokonaiskenttää. Strategian selkeyden, strategian oikeellisuuden, kauppapaikan ja kauppaa ympäröivän infrastruktuurin voidaan ajatella olevan tekijöitä, joilla on erittäin suuri vaikutus menestykseen. Kuvio 7 havainnollistaa kriittisten tekijöiden, yrittäjämäisten ominaisuuksien ja taloudellisen menestyksen suhdetta.

Kuvio 7: Yrittäjämäiset ominaisuudet, kriittiset tekijät ja kauppiaan menestys.



Kriittisten tekijöiden voidaan ensinnäkin ajatella vaikuttavan negatiivisesti yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintymiseen ja sitä kautta johtavan heikompaan menestykseen. Näin myös Zahra (1991) on mallissaan (kuvio 4) havainnollistanut tiettyjen ympäristöllisten ja strategiaan liittyvien tekijöiden vaikutusta menestykseen. Kriittisten tekijöiden osalta oli kuitenkin syytä myös hieman poiketa Zahran teoreettisesta mallista. Kriittiset tekijät näyttäisivät nimittäin lisäksi vaikuttavan merkittävästi menestykseen myös suoraan. Tämä suora yhteys on havainnollistettu kuviossa 7. Periaatteessa voidaankin ajatella, että jos jokin kyseisistä kriittisistä tekijöistä ei ole hallinnassa, ei yrittäjämäisellä otteellakaan onnistuta menestystä nostamaan erinomaiselle tasolle.

6.2 Kauppiaan täyden potentiaalin hyödyntämistä estävät tekijät

Edellä esitettyjen kriittisten tekijöiden lisäksi on mahdollista tunnistaa niin sanottuja tukahduttavia tekijöitä. Näiden tukahduttavien tekijöiden ei voida suoranaisesti ajatella estävän kauppiaan menestystä, mutta ne voivat jonkin verran vaikuttaa menestyksen lopullisen tason määrittymiseen. Nämä tukahduttavat tekijät on seuraavassa jaoteltu motivaatiota heikentäviin tekijöihin ja kauppiaan rooliin liittyviin tekijöihin.

6.2.1 Kauppiaan motivaatioon vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa nousi selvästi esiin se, että kauppisuudessa tärkeää on hyvä ”fiilis”. Jos perusasiat ovat kunnossa ja kauppiaalla on hyvä mieli, heijastuu tämä positiivisuus kaikkeen toimintaan ja lopulta myös tulokseen. Näin ollen, kaikkien negatiivisia tunteita herättävien epäjohtonmukaisuuksien ja epäoikeudenmukaisuuksien voidaan ajatella vaikuttavan kauppiaan yrittäjähengen ja sitä kautta menestykseen. Seuraavassa nostetaan esiin motivaatiota heikentäviä tekijöitä, joita havaittiin kauppiaiden kanssa käydyissä keskusteluissa.

Kauppiasvetoiselle ketjutoiminnalle on ominaista se, että kauppiaat toteuttavat rinnakkain sekä omaa myymälästrategiaa että ketjustrategiaa. Myymälästrategia on lähtökohtaisesti tärkein työskentelyväline, mutta kauppiaat ovat luonnollisesti sidottuja tiettyihin ketjutoiminnan realiteetteihin. Näin ollen ketjustrategian selkeydellä ja strategian asianmukaisella viestimisellä on vaikutusta toimintalogiikan hahmottamiseen ja toiminnan joustavuuteen.

”(...) jos me vertaillaan itteämme johonkin pääkilpailijaan, niin mietittäis suunnilleen edes, et meil ois suunnilleen sama kustannustaso tai muuta. Meil on vuokrat ja muut aivan eri tasolla, kun meidän pääkilpailijalla. Me ei silloin voida olla parhaiten palvelija ja silti halvin, koska meidän pitäis niinku oikeesti valita sitten joku tie. Et nyt tuntuu, et nyt yritetään välillä vähän niinku joka suuntaan mennä, mutta sit se tilanne niinku jossain vaiheessa se rupee kaatumaan jo vähän omaan mahottomuuteensa. ” (Keskinäisesti menestyvä 3)

Tämä kauppias kokee ketjun strategian olevan epäjohtonmukainen. Tämänkaltaisen hämmennys liittyen ketjun merkittävimpiin menestystekijöihin vaikuttaa paljon kauppiaan käsitykseen kauppisuudesta kokonaisuutena. Jos nykyinen tilanne nähdään lähestulkoon kestävämmänä, ei kauppiaalla voi olla suurta motivaatiota pitkäjänteiseen oman toiminnan kehittämiseen. Tämänkaltaisen turhautumisen voidaan ajatella heijastuvan menestykseen siten, ettei kyseisen kauppiaan täyttä potentiaalia saada hyödynnettyä. Jos toiminnalla olisi selkeä suunta, olisi kauppiaan helpompi nähdä itsensä osana tätä toiminnallista kokonaisuutta ja

toteuttaa omasta puolestaan määriteltyä ketjustrategiaa. Oleellista ei ole tässä yhteydessä tehdä arvioita siitä, onko ketjun strategia todella mainitulla tavalla sekava. Tärkeää on ennemminkin se, miten ketjustrategia on onnistuttu viestimään kauppiaille.

Toinen varsin konkreettinen motivaatioon vaikuttava tekijä on kauppiaiden palkitseminen. On kaikkien ketjutoimijoiden etujen mukaista, että palkitsemisjärjestelmät ovat helposti ymmärrettävissä ja toimivat mutkattomasti. Jotta palkitsemisjärjestelmät todella toteuttaisivat tehtävänsä, tulee niiden palkita onnistumisista ja saavutetuista myynnin lisäyksistä. Jos järjestelmää ei ole mietitty loppuun asti, voi se pahimmassa tapauksessa kääntyä itseään vastaan.

”Eli jos viime vuonna oli, että myynnin kasvattamisesta sai tietyn prosentin... oliko se nyt yli 10 % myynnin kasvusta sai maksimissaan 1,5 % alennusta keskusliikkeen ostoista, sehän on merkittävä summa. Niin nyt se tälle vuodelle tehtiin sitten niin, että ketjun puolesta määriteltiin ekana sulle tavoiteliikevaihto. Jos nyt niinkun meidän kohdalla meidän tavoiteliikevaihto oli 7,8 % myynnin kasvu, niin meidän pitää päästä ekana siihen ja sit siitä mitä me päästään yli, niin sit me saadaan taulukkoalennusta. Eli tarkoittaa sitä, jotta me päästään siihen maksimiin, 1,5 % alennukseen keskusliikkeen ostoista, niin meidän myynnin pitää kasvaa 20 %. Sehän on käytännössä mahdotonta. Se on niinku ihan mielivaltahommaa. Miten ne niinku määritteli, että meidän pitää kasvaa 7,8 pinnaa?” (Erinomaisesti menestynvä 2)

Tässä tapauksessa on käynyt juuri niin, että palkitsemisjärjestelmä toimii itse asiassa motivaatiota heikentävänä tekijänä. Tavoitteet on nimittäin asetettu niin korkeiksi, että niiden saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. Tämänkaltaisen epäoikeudenmukaisuus suututtaa kauppiasta ja vaikuttaa hänen kaupanteon fiilikseensä negatiivisesti. Tämän tulkinnan perusteella voidaan ajatella, että parempi palkitsemisjärjestelmä olisi varmasti vaikuttanut positiivisesti kauppiaan mielialaan ja siten myös mahdollisesti toteutuneeseen menestykseen.

6.2.2 Kauppiaan roolin viestiminen

Kauppiaissa on nähtävissä paljon eroja sen suhteen, miten ketjun toimintalogiikka on ymmärretty. Osa näkee kauppiaan myymäläkohtaisen toiminnan ja omat markkinointiviestinnälliset panostukset erittäin tärkeinä. Eräs kauppiaista puolestaan luottaa ainoastaan ketjun tuottamiin kampanjoihin ja toteakin ketjutoimimisen perustuvan ainoastaan yhteiselle markkinoinnille. Tärkeää on pohtia, miksi ketjutoiminnan logiikan ymmärtämisessä on näin suuria eroja? Voisiko syynä olla esimerkiksi se, että varsinkin kauan alalla toimineet kauppiaat ovat olleet mukana sekä itsenäisen toiminnan vuosina että tiukempina ketjutekemisen vuosina ja he ovat näiden kokemusten pohjalta muodostaneet omat henkilökohtaiset

käsityksensä kauppiaan roolista? Oli syy näihin eroaviin näkemyksiin mikä tahansa, on kuitenkin koko ketjun edun mukaista, että toimintalogiikka on kaikille tuttu.

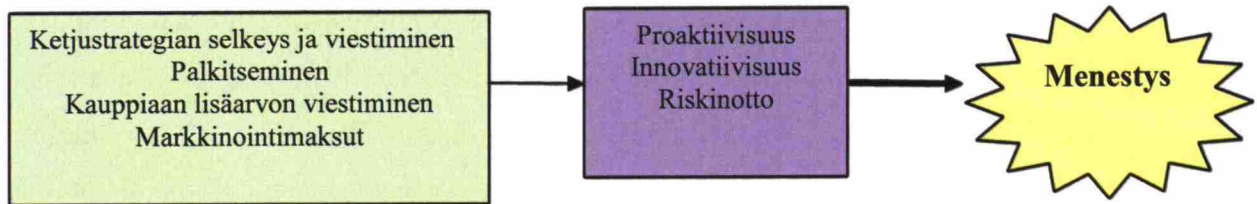
Eksplisiittinen kauppiaan roolin viestintä on tärkeää, mutta huomiota tulee kiinnittää myös tekijöihin, jotka saattavat lähettää hiljaisia ristiriitaisia viestejä. Ketjun määrittelemän markkinointimaksun voidaan ajatella olevan tällainen hiljainen viesti.

"Jokainen kauppias maksaa semmosta tiettyä markkinointirahaa kuukausittain ja se summa on niinku merkittävä. Niin monesti tullaan siihen että mä olen jo tästä markkinoinnista maksanu x-summaa niin satsaanko mä vielä siihen sitten lisää, koska se summa on niinku todella merkittävä. Toki ketjuhan tekee paljon, et ei ne ilmasii oo ne tv-mainokset. Siitä rahasta niitä maksetaan. Mut sitte kun alkaa miettiä, et tän verran jo maksan, niin sitten kun tehdään sitä omaa tekemistä, niin se tulee vielä siihen päälle." (Erinomaisesti menestyvä 1)

Markkinointimaksujen tärkeys toki ymmärretään, toteutetaanhan sillä yhteistä ketjumarkkinointia. Mutta jos kauppiaan lisäarvon ajatellaan rakentuvan oman tekemisen varaan, tulee tälle omalle tekemiselle jättää tilaa. Jos markkinointimaksut ovat suuria, saattaa kauppias helposti ajatella maksun maksettuaan markkinoinnin olevan kokonaan sillä katettu. Toisaalta resurssien niukkuus karsii väistämättä luovuutta ja proaktiivinen omien ideoiden toteuttaminen saattaa jäädä vähemmälle.

Edellä esitettyjen niin sanottujen tukahduttavien tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan kauppiaan täydellisen menestyspotentiaalin hyödyntämiseen. Kuvio 8 havainnollistaa tarkemmin tätä vaikutussuhdetta. Toiminnassa esiintyvät epäjohtonmukaisuudet ja rooliin liittyvä sekavuus vaikuttavat negatiivisesti kauppiaan mielialaan. Huono fiilis puolestaan saattaa heikentää yrittäjämäisyyttä ja siten vaikuttaa aina menestykseen asti. Kuvio 8 noudattelee siis varsin tarkoin Zahran (1991) määrittämiä vaikutussuhteita (vrt. kuvio 4). Havaittujen tukahduttavien tekijöiden ei kuitenkaan voida ajatella olevan esteenä menestykselle ja kauppias voikin menestyä erinomaisesti, vaikka esimerkiksi palkitsemisjärjestelmässä esiintyisi puutteita. Vaikka kyseiset tekijät eivät ole niin kriittisiä menestystä ajatellen, on niiden tunnistaminen silti tärkeää. Jos nämä tekijät nimittäin ovat täysin hallinnassa, on kenties mahdollista tavoittaa menestyksen aivan terävin kärki.

Kuvio 8: Tukahduttavat tekijät, yrittäjämäiset ominaisuudet ja kauppiaan menestys.



Vaikka Zahran (1991) toiminnan kontekstia kuvaavaa mallia (kuvio 4) ei pyritty noudattamaan orjallisesti kriittisiä ja tukahduttavia tekijöitä kartoitettaessa, on mahdollista huomata, että löydetty tekijät varsin paljon noudattelevat mallissa esitettyjä osa-alueita. Tekijät liittyvät nimittäin yrityksen ulkoiseen ympäristöön (esim. infrastruktuuri, kauppapaikkaan liittyvä kilpailu), yrityksen strategiaan (esim. strategian hyvyys, strategian johdonmukaisuus) ja organisaation sisäisiin elementteihin (esim. palkitseminen, markkinointimaksut). Kauppiastoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna Zahran teoreettinen malli vaikuttaisi siis soveltuvan varsin hyvin yritystoiminnan kontekstin tarkasteluun myös käytännössä.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

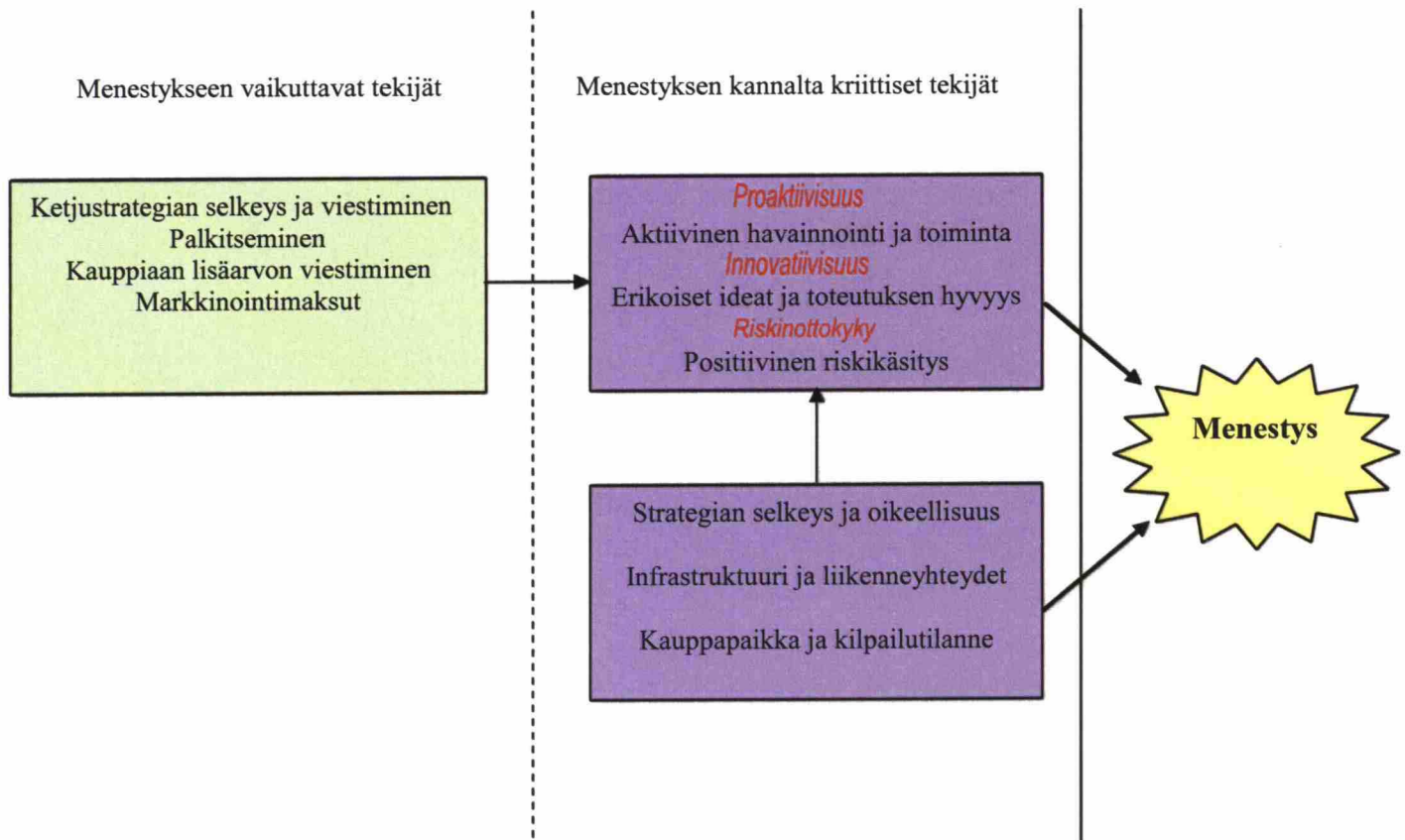
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensin perehdytään analyysin pohjalta muodostettuun lopulliseen selitysmalliin. Tämän jälkeen tarkastellaan työn tuloksia siltä kannalta, miten ne voivat auttaa ketjuohjausta kehittämään kauppiastoimintaa tulevaisuudessa. Luvun lopussa tehdään vielä yhteenveto työn tavoitteista, teoreettisesta lähtökohdasta ja tärkeimmistä löydöksistä.

7.1 Tutkimuksen tuloksena syntynyt selitysmalli

Seuraavassa on esitetty lopullinen malli, joka kuvaa kauppiaan menestystä määrittäviä tekijöitä (ks. kuvio 9). Malli pohjautuu kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn teoreettiseen selitysmalliin. Lopullista mallia on kuitenkin muokattu tehdyn analyysin pohjalta ja se pyrkiikin kuvaamaan taloudellista menestystä kauppiastoiminnan erityispiirteet huomioiden. Tarkastelun keskiössä ovat edelleen työn keskeisimmät käsitteet: proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinottokyky. Tutkimuksen tuloksena syntyneessä selitysmallissa nämä yrittäjämäiset ominaisuudet on kuitenkin esitetty kauppiastoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna. Kyseiset tekijät kuvaavat konkreettisesti sitä, miten yrittäjyys esiintyy kauppiastoiminnassa. Kuten aikaisemmin todettiin, nämä tekijät luovat edellytykset menestykselle.

Kauppiaan toiminnan monimuotoisuudesta johtuen, menestyksen määräytymistä ei kuitenkaan voida pelkästään selittää yrittäjämäisillä ominaisuuksilla. Siksi tarkastelussa perehdyttiin myös ympäristöön ja organisaatioon liittyviin elementteihin (ks. kuvio 9). Yrittäjyyttä tukahduttavien tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan yrittäjämäisyyden esiintymiseen, mutta tukahduttavilla tekijöillä ei ole menestystä estävää vaikutusta. Yrittäjämäiset ominaisuudet ja kriittiset tekijät kuitenkin muodostavat yhdessä menestystä rajoittavan kokonaisuuden. Toisin sanoen, jos joillakin näistä osa-alueista esiintyy puutteita, ei erinomaista menestystä ole mahdollista saavuttaa. Yhdessä nämä kaikki edellä mainitut tekijät muodostavat kokonaisuuden, jolla voidaan kuvata menestystä kauppiaan näkökulmasta.

Kuvio 9: Kauppiaan menestystä määrittävät tekijät



7.2 Kehitysehdotuksia ketjujohdolle

Empiirisen analyysin perusteella oli mahdollista saada käsitys siitä, minkä tekijöiden varaan kauppiaasyrittäjän menestyksen voidaan ajatella rakentuvan. Seuraavaksi esitetään muutamia työn tulosten pohjalta muodostettuja kehitysehdotuksia. Ehdotusten tarkoituksena on auttaa ketjujohtoa soveltamaan työn tuloksia toiminnan ohjaukseen.

Kehitysehdotusten osalta on kuitenkin syytä huomioda se, että ne tulevat pääasiallisesti koskemaan vain tunnistettuja liiketoiminnan muita tekijöitä. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäisyyden esiintymistä arvioitiin kauppiaan yksilöllisen toiminnan kautta, joten yrittäjämäiset ominaisuudet ovat vahvasti yhteydessä kauppiaan persoonaan. Siksi yrittäjämäisyyden suhteen ketjujohdon vaikutusvallan voidaan ajatella olevan varsin rajallinen. Toki koulutuksella, jossa painotetaan mahdollisuuksien kartoituksen tärkeyttä tai neuvotaan toteuttamaan tavanomaisesta poikkeavia ideoita, voidaan mahdollisesti vaikuttaa jollain tasolla kauppiaan toimintaan ja menestykseen. Tehokkaammin ketjuohjauksella voidaan kuitenkin vaikuttaa liiketoiminnan muiden tekijöiden esiintymiseen.

7.2.1 Kriittiset tekijät ja kehitysehdotukset

Aikaisemmin muiden menestykseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun yhteydessä tunnistettiin niin sanottuja kriittisiä tekijöitä, joiden voitiin ajatella yhdessä yrittäjämäisten ominaisuuksien kanssa luovan perustan menestykselle. Näitä tunnistettuja kriittisiä tekijöitä ovat strategia, kauppapaikka ja infrastruktuuri. Seuraavassa jokaisen kriittisen tekijän osalta perehdytään siihen, miten ketjujohto voi avustaa ja tukea kauppiasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Strategian selkeys ja oikeellisuus

Perehtymällä keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnan kompastuskiviin, oli mahdollista havaita kahdenlaisia ongelmia liittyen myymälästrategiaan. Ensinnäkin muutamalla kauppialla esiintyi epäselvyyttä oman myymälän strategian määrittelyssä. Tämänkaltaiseen ongelmaan on mahdollista vaikuttaa tarjoamalla kauppiaille tarvittaessa neuvontaa, jotta oman myymälän kilpailukeinot onnistutaan määrittämään ja omaksumaan. Myymälän kilpailuvalttien tunteminen auttaa kauppiasta suuntaamaan rajalliset resurssit tehokkaammin ja näin menestysmahdollisuudet parantuvat.

Toinen strategiaan liittyvä ongelma nousi esiin, kun erään kauppiaan tapauksessa oli syytä epäillä, ettei määritelty strategia välttämättä olisikaan sopiva kyseiselle kauppapaikalle. Myös tässä tapauksessa ketju voi tarjota tukea kartoittamalla kattavasti alueen demografiat ja kilpailutilanteen. Vaikka kauppialla voidaan ajatella olevan hyvä paikallistuntemus, hänellä ei kuitenkaan välttämättä ole tämänkaltaiseen laajempaan kartoitukseen riittäviä ajallisia tai tiedollisia resursseja. Strategian oikeellisuus ja sopivuus kyseiselle alueelle tulisi tarkistaa aina säännöllisin väliajoin. Nopeat kilpailutilanteen muutokset esimerkiksi aiheuttavat sen, että strategiauudistuksiin on syytä panostaa jatkuvasti.

Infrastruktuuri ja liikenneyhteydet

Aikaisemmin todettiin, että erään keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan tapauksessa tietyt infrastruktuuriin liittyvät ongelmat aiheuttavat päänsäryn. Kyseinen kauppias ei pääse hyödyntämään kauppapaikkansa täyttä potentiaalia, sillä hän ei saa ohjattua ohikulkevaa liikennevirtaa riittävän tehokkaasti myymäläänsä. Tässä tapauksessa ongelmana ovat kyltit, joiden pystyttäminen tien viereen on kielletty kiinteistön puolesta. Kauppias on käyttänyt paljon aikaa asian eteenpäin viemiseen ja erilaisten vaihtoehtojen tutkimiseen.

Asiallisten opasteiden pystyttäminen lienee koko ketjun etu, joten ketjun tulisikin tukea kauppiaita tämänkaltaisissa ongelmatilanteissa. Ketju voisi antaa kauppiaan käyttöön asiantuntevan edustajan, joka kykenisi hoitamaan kiinteistön erityispiirteisiin liittyviä asioita. Näin kauppias voisi keskittyä täysipainoisesti myymälän johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Kauppapaikka ja kilpailutilanne

Erään keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan osalta oli syytä epäillä, että erityisen tiukka kilpailutilanne saattaa estää menestystä nousemasta erinomaiselle tasolle. Kyseisen kauppiaan tapauksessa kilpailija sijaitsee vain muutaman kymmenen metrin päässä. Myymälät sijaitsevat suhteellisen harvaan asutulla alueella, joten kilpailu rajallisista asiakkaista on kovaa.

Tämänkaltaisessa poikkeuksellisen hankalassa kilpailutilanteessa kauppias tarvitsee erityisen paljon ketjun tukea. Ketju voi tarjota neuvontaa ja ohjausta kilpailutilanteen kartoittamiseen ja kilpailustrategian määrittämiseen. Kauppiaalla ei nimittäin ole riittäviä rahallisia tai tiedollisia resursseja suorittaa kattavaa kilpailutilanne- ja asiakaskartoitusta. Kun strategian ja myymälän kilpailukeinojen määrittämiseen kiinnitetään tiukan kilpailutilanteen vallitessa riittävän paljon huomiota, parantuvat kauppiaan menestysmahdollisuudet tuntuvasti.

7.2.2 Tukahduttavat tekijät ja kehitysehdotukset

Kriittisten tekijöiden lisäksi tunnistettiin myös niin sanottuja yrittäjämäisyyttä tukahduttavia tekijöitä, joilla voidaan ajatella olevan vaikutusta kauppiaan menestykseen. Näitä tunnistettuja tukahduttavia tekijöitä ovat ketjustrategian selkeys ja viestiminen, palkitseminen, kauppiaan lisäarvon viestiminen ja markkinointimaksut. Seuraavassa on koottuna tärkeimmät tukahduttaviin tekijöihin liittyvät liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset.

Ketjustrategian selkeys ja viestiminen

Kaupan alalla ja ketjussa on viime vuosina tapahtunut merkittäviä muutoksia. Jatkuva muutostila saattaa aiheuttaa sen, että kaikki toimijat eivät ole riittävän hyvin selvillä toiminnan peruseriaatteista ja nykytilasta. Erään kauppiaan osalta nousi esiin, että hän ei täysin ole ymmärtänyt ja sisäistänyt ketjun strategiaa ja toiminnan keskeisimpiä elementtejä. Kuten aikaisemmin sanottiin, ei vika välttämättä ole itse ketjustrategiassa. Huomiota tulisi

ennemminkin kiinnittää siihen, miten hyvin strategia ja viime aikoina tapahtuneet muutokset strategisissa linjauksissa on viestitty kaikille kauppiaille.

Jos toiminnan keskeisimpiä elementtejä ei tunneta, saattaa se vaikuttaa varsin negatiivisesti ketjutoiminnan toteutumiseen käytännössä. Ymmärtämättömyys aiheuttaa ensinnäkin motivaatio ongelmia: kauppias ei näe toimintaa mielekkäänä, jos hänen mielestään ketjustrategia ei ole looginen. Toisaalta ymmärtämättömyyden voidaan ajatella vaikuttavan myös siihen, miten kauppias järjestää toiminnan käytännössä. Jos ketjutoiminnan periaatteet eivät ole hänelle selviä, saattaa hän tietämättään toimia joissain tilanteissa ketjuperiaatteiden vastaisesti.

Jotta ketjustrategia toteutuisi toivotulla tavalla käytännössä, tulee sen viestimiseen panostaa erityisesti juuri muutostilanteissa. Ketjustrategia selitetään kauppiaille toiminnan aloitusvaiheessa, mutta strategian ja strategisten uudistusten viestiminen tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. Strategiakeskustelua voi käydä ketjun yhteisten viestintäkanavien kautta, mutta siihen tulisi viitata säännöllisesti myös koulutustilanteissa.

Palkitseminen

Aikaisemmin tukahduttavien tekijöiden analysoinnin yhteydessä havaittiin, että eräs kauppias koki palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi. Hänen tapauksessaan tavoitteet oli asetettu varsin korkeiksi ja siksi palkitseminen aiheutti enemmän negatiivisia kuin positiivisia ajatuksia. Nämä negatiiviset tuntemukset todennäköisesti heikentävät kauppiaan motivaatiota ja saattavat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa epätyytyväisyyttä ketjutoimintaa kohtaan.

Palkitsemisjärjestelmästä on hyötyä vain, jos asetetut tavoitteet ovat realistisia. Motivaatiota lisäisi mahdollisesti myös se, jos kauppias otettaisiin mukaan tavoitteiden määrittelyprosessiin. Kyseisen kauppiaan tapauksessa tavoiteliikevaihto tuli annettuna ketjulta ja siten kauppiaan hämmennys liittyen määräytymisperusteisiin on ymmärrettävää. Jos kauppias otetaan mukaan palkitsemiskeskusteluun, sisäistää hän määräytymisperusteet paremmin, ja mahdollisesti tällöin asetut tavoitteet koetaan oikeudenmukaisemmiksi.

Kauppiaan lisäarvon viestiminen

Ketju-uudistuksen aikoihin hyvin vahvasti painotettiin ketjumarkkinointia ja kauppiaan rooli rakentui myymäläkohtaisen operatiivisen toiminnan ympärille. Nykyään kuitenkin ilmeisesti enemmän annetaan painoarvoa kauppiaan omalle tekemiselle, sitenhän kauppiaan lisäarvo realisoituu. Tämän voisikin ajatella olevan tärkeä kilpailukeino nykyinen kilpailutilanne

huomioiden. Jos siis kauppiaan lisäarvon uskotaan muodostuvan paikallisen tekemisen kautta, tulisi ketjun selvästi viestiä tämä kauppiaalle. Kauppiaiden tulisi olla tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan paikallisen markkinoinnin suhteen ja miten paljon ketjussa arvostetaan kauppiaan omaa aktiivisuutta ja paikallista tekemistä. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki haastatelluista kauppiaista eivät olleet täysin sisäistäneet kauppiaan lisäarvoa ja kauppiaan oman toiminnan tärkeyttä.

Kauppiaan lisäarvon viestiminen onnistuu helposti silloin, kun kauppias aloittaa ketjukauppiaana. Haastavinta on kuitenkin viestiä toiminnan perusperiaatteet niille kauppiaalle, jotka ovat toimineet alalla jo pidemmän aikaa ja käyneet läpi muutoksen eri vaiheet. Heidän tavoittaminen olisi kuitenkin erityisen tärkeää. Sen vuoksi viestin tulisi välittyä niin ketjun yhteisistä materiaaleista kuin ylläpitävästä koulutuksesta.

Kauppiaan lisäarvon viestimisestä puhuttaessa tärkeää on nostaa esiin kauppiaiden ketjulle maksama *markkinointimaksu*. Jos markkinointimaksu on erittäin korkea, antaa se ristiriitaisen viestin kauppiaan toimintalogiikasta. Korkeat maksut nimittäin automaattisesti pienentävät omaan toimintaan käytettävissä olevien resurssien määrää. Näyttäisikin siltä, että nykyiseen tilanteeseen olisi tärkeää saada selkeyttä. Kaupan kilpailutilanteen kiristyessä ketjun kilpailuvaltteihin panostaminen tulee entistä tärkeämmäksi ja siten ketjussa kauppiaan paikallisen asiantuntijuuden voisi ajatella korostuvan. Lähtökohtaisesti olisikin tärkeää luoda selkeä linja sen suhteen, missä määrin jokaisessa ketjussa tukeudutaan yhteiseen markkinointiviestintään ja missä määrin kauppiaiden odotetaan toteuttavan omaa markkinointia.

7.3 Yhteenveto

Kaupanalalla viime vuosina tapahtuneet radikaalit muutokset asettavat uusia haasteita kaikille alan toimijoille. Kauppiat ovat kuitenkin erityisen paineen alaisina: heidän on pyrittävä vastaamaan sekä markkinoilta tuleviin haasteisiin että ketjujohdon ajamiin strategiauudistuksiin. Kauppialla on siis erityinen rooli tässä murroksessa. Kyseisen roolin tukeminen vaatii ymmärrystä kauppiaan toiminnan kulmakivistä. Tätä ymmärrystä lähdettiin tutkimuksessa hakemaan tarkastelemalla kauppiaan menestystekijöitä.

Teoriassa on tunnistettu lukuisia eri tekijöitä, joiden uskotaan määrittävän menestystä. Perinteisesti on ajateltu, että menestystä voidaan saavuttaa esimerkiksi markkinasuuntautuneisuudella, oppimissuuntautuneisuudella, organisatorisella joustavuudella tai yrittäjämäisellä johtamistyyllillä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan kauppiaan

toimintaa yrittäjämäisyyden näkökulmasta. Yrittäjämäisyyden pätevyyttä menestyksen mittarina voidaan perustella sillä, että useat tutkijat ovat todenneet yrittäjämäisen toiminnan indikoivan parempaa menestystä. Tutkimuksen tarkastelu rajattiin koskemaan kauppiaan omia markkinointiviestintäpäätöksiä.

7.3.1 Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta

Tutkijat ovat kautta aikojen pyrkineet tunnistamaan menestyvän yrittäjän. Perinteisesti yrittäjyyteen yhdistetään itsevarmuus, oma-aloitteisuus, energisyys ja innovatiivisuus. Yrittäjää kuvaavista luonteenpiirteistä ei kuitenkaan ole päästy yhteisymmärrykseen. Piirrekeskustelua varjostaa nimittäin tietynlainen subjektiivisuus. On varsin haastavaa mitata yksilön itsevarmuuden tasoa tai oma-aloitteisuutta ja lisäksi luoda yhteys menestykseen.

Tarvittavaa selvyyttä ominaisuustarkasteluun on saatu strategisen johtamisen teorioista. Miller (1983) nosti esiin ajatuksen yrittäjämäisesti toimivasta organisaatiosta, jolle on ominaista innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinottokyky. Tällä ominaisuuskokonaisuudella on merkittävä etu piirretarkasteluun nähden: kritiikkiä osakseen saaneet ominaisuudet olivat yksilöllisiä piirteitä, Millerin ominaisuudet määritellään toiminnan perusteella. Näistä kolmesta tekijästä on akateemisissa piireissä muodostunut yrittäjyyden standardimittaristo.

Tutkimuksen kannalta oleellista on se, että kyseisen mittariston on havaittu suhteellisen vahvasti olevan yhteydessä taloudelliseen menestykseen. Proaktiivinen mahdollisuuksien kartoitus, pitkäjänteinen innovointi ja hallittu riskinotto luovat yrityksen toiminnalle hyvät edellytykset. Useat tutkijat kuitenkin esittävät, että menestystekijöiden syvälinen ymmärtäminen vaatii perehtymistä laajemmin toiminnan realiteetteihin. Tärkeää on siis hahmottaa niitä ” muita tekijöitä”, joilla voidaan ajatella yrittäjämäisyyden ohella olevan vaikutusta menestykseen. Näitä muita tekijöitä voivat olla esimerkiksi tietyt organisaation ja toimintaympäristön ominaispiirteet.

Tässä tutkimuksessa kauppiasyrittäjien menestystekijöitä lähdettiin siis hahmottamaan tarkastelemalla yrittäjyyttä. Tarkoituksena oli päästä selvyyteen siitä, miten yrittäjämäiset ominaispiirteet esiintyvät kauppiasyrittäjissä ja voiko erinomaisesti menestyvien ja keskinkertaisesti menestyvien kauppiaiden toiminnassa nähdä eroja yrittäjämäisyyden suhteen. Lisäksi menestyksen arvioinnin kannalta oli tärkeää kiinnittää huomiota niihin muihin tekijöihin, joiden voidaan yrittäjämäisyyden ohella ajatella määrittävän menestystä.

7.3.2 Tutkimuksen suorittaminen ja tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta kauppiasta, jotka valittiin tiettyjen ennaltamäärättyjen kriteerien perusteella. Haastateltavien valinnassa käytettyjä kriteerejä olivat kauppiaan uran pituus ja menestyksen taso. Tarkoituksena oli saada haastateltaviksi eripituisen uran tehneitä kauppiaita, jotta haastatteluaineistosta muodostuisi mahdollisimman rikas. Menestyksen taso puolestaan valittiin kriteeriksi, jotta olisi mahdollista tehdä päätelmiä yrittäjämäisyyden esiintymisen ja menestyksen välisestä suhteesta.

Tutkimuksessa kaikista kuudesta kauppiasta löydettiin yrittäjämäisiä piirteitä. Jokainen heistä on muun muassa hyvin perillä oman kauppapaikkansa erityispiirteistä ja jokainen sietää riskiä yrittäjämäisellä tavalla. Kuitenkin vain erinomaisesti menestyvät kauppiaat olivat vahvoja kaikilla kolmella yrittäjämäisyyden osa-alueella. Periaatteessa tämän perusteella olisi siis mahdollista ajatella, että perehtymällä yrittäjämäisiin ominaisuuksiin voidaan saada oikeanlainen kuva menestystekijöistä.

Yrittäjämäisten ominaisuuksien ja menestyksen välinen suhde ei kuitenkaan ollut riittävän yksiselitteinen, siksi tarkastelu päätettiin viedä astetta pidemmälle. Toisaalta tarkastelun laajentamista puolsi myös useiden tutkijoiden huomiot siitä, että menestystekijöitä kartoitettaessa tulee perehtyä lisäksi toiminnan kontekstiin.

Toiminnan kontekstiin perehtymisessä lähdettiin liikkeelle tutustumalla jokaisen keskinkertaisesti menestyvän kauppiaan toimintaan yksityiskohtaisemmin. Tarkoituksena oli tunnistaa niitä toiminnan kompastuskiviä, jotka saattaisivat yrittäjämäisyydessä esiintyvien puutteiden ohella selittää keskinkertaista menestystä. Tämän tarkastelun perusteella löydettiin muutamia kriittisiä tekijöitä. Nämä kriittiset tekijät vaikuttavat menestykseen kahdella tavalla, suoraan ja yrittäjämäisyyden kautta. Kriittisten tekijöiden voidaan ajatella yhdessä yrittäjämäisten ominaisuuksien kanssa muodostavan rajoitteen menestykselle: jos jossain näistä tekijöistä esiintyy puutteita, ei menestys voi nousta erinomaiselle tasolle.

Kriittisten tekijöiden kartoittamisen jälkeen syvennyttiin tarkastelemaan koko aineistoa, jotta huomioimatta ei jäisi muita menestykseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tämän tarkastelun pohjalta tunnistettiin niin sanottuja tukahduttavia tekijöitä. Näiden tukahduttavien tekijöiden voidaan ajatella vaikuttavan negatiivisesti yrittäjämäisyyden esiintymiseen ja siten huonontavan menestysmahdollisuuksia. Yhdessä yrittäjämäiset ominaisuudet, kriittiset tekijät ja tukahduttavat tekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan selittää kauppiaan menestyksen syntyä.

7.3.3 *Jatkotutkimusehdotukset*

Kauppiaan toiminnan monimuotoisuudesta johtuen menestystekijöitä olisi syytä tarkastella usealta eri kantilta. Tiedyt ketjutekemiseen liittyvät realiteetit pysyvät aina luonnollisesti samoina, mutta toiminnan kehittämiseen olisi mahdollista saada uutta suuntaa tutustumalla menestystekijöihin eri näkökulmista. Osassa haastatteluista asiakassuuntautuneisuus nousi erittäin vahvasti esiin. Muutamat kauppiaista osoittivat todella vahvaa asiakaspalveluhenkisyyttä ja he olivat valmiita tekemään lähes mitä vain asiakasta ilahduttaakseen. Mielenkiintoista olisikin tarkemmin tutustua siihen, minkälainen yhteys asiakasorientaatiolla ja menestyksellä on kauppiasyrittäjyydessä.

Tutkimuksessa nousi selvästi esiin se, että yksi tärkeä osa kauppiaan toimintaa on ideoiden vaihtaminen. Ketjunetin sanottiin olevan paikka, jossa ideoita on tarkoitus vaihtaa. Osa haastateltavista kuitenkin koki ketjunetin ideapankin varsinaisen tarkoituksen hämärtyneen. Tärkeää olisi siis kehittää foorumi, jossa ideoiden vaihto sujuisi luontevasti ja helposti. Tämänkaltaisen toimivan foorumin merkitys todennäköisesti korostuu kilpailutilanteen kiristyessä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaker, D. & Jacobson, R. 1987: "The Role of Risk in Explaining Differences in Profitability", *Academy of Management Journal*, 1987, 30:2, 277-296.

Alasuutari, P. 1999: Laadullinen tutkimus. 3. painos, Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Ames, M. & Runco, M. 2005: "Predicting Entrepreneurship from Ideation and Divergent Thinking". *Creativity & Innovation Management*: 2005, 14:3, 311-315.

Baird, I. & Thomas, H. 1985: "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking". *Academy of Management Review*, 1985, 10:2, 230-243.

Barrett, H., Balloun, J. & Weinstein, A. 2005: "Success Factors for Organizational Performance: Comparing Business Services, Health Care, and Education". *SAM Advanced Management Journal*, 2005, 70:4, 16-28.

Bateman, T. & Crant, J. 1993: "The Proactive Component of Organizational Behaviour: A Measure and Correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14:2, 103-118.

Bateman, T. & Crant, J. 1999: "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations". *Business Horizons*, 1999, 42:3, 63-70.

Becherer, R. & Maurer, J. 1999: "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behaviour among Small Company Presidents". *Journal of Small Business Management*, 1999, 37:1, 28-36.

Bhaskaran, S. 2006: "Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment". *Journal of Small Business Management*: 2006, 44:1, 64-80.

Brockhaus, R. 1980: "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs". *Academy of Management Journal*, 1980, 23:3, 509-520.

Brockhaus, R. 1982: Encyclopedia of Entrepreneurship. Koonnut: Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J.

Carland, J., Hoy, B., & Carland, J. 1984: "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization". *Academy of Management Review*: 1984, 9:2, 354-359.

Caruana, A., Morris, M. & Vella, A. 1998: "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms". *Journal of Small Business Management*, 1998, 36:1, 16-29.

Chow, I. 2006: "The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China". *SAM Advanced Management Journal*, 2006, 71:3 11-20.

Cooper, A., Woo, C. & Dunkelberg, W. 1988: "Entrepreneurs' Perceived Chances for Success". *Journal of Business Venturing*, 1988, 3:2, 97-108.

- Covin J., Green, K. & Slevin, D. 2006: "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation – Sales Growth Rate Relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*: 2006, 30:1, 57-81.
- Covin, J. & Miles, M. 1999: "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*: 1999, 23:3, 47-63.
- Covin, J & Slevin, D. 1988: "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, 1988, 25:3, 217-234.
- Covin, J. & Slevin, D: 1989: "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". *Strategic Management Journal*: 1989, 10:1, 75-87.
- Covin J. & Slevin, D. 1991: "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*: 1991, 16:1, 7-25.
- Crant, J. 2000: "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, 2000, 26:3, 435-462.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. 1991: "Defining Entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, 1991, 29:1, 45-61.
- Das, T. & Teng, B. 1997: "Time and Entrepreneurial Risk Behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1997, 22:2, 69-88.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. 2001: *Marketing Communications*. Pearson Education Limited, Essex.
- Dess, G., Lumpkin, G. & Covin, J. 1997: "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, 1997, 18:9, 677-695.
- Dess, G. & Lumpkin, G. 2005: "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship". *Academy of Management Executive*: 2005, 19:1, 147-156.
- Dickinson, P. & Giglierano, J. 1986: "Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk", *Journal of Marketing*, 1986, 50:3, 58-70.
- Drucker, P. 1985: *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 2Rev. ed, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Flick, U. 2002: *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications Inc, London.
- Gartner, William B. 1988: "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question". *American Journal of Small Business*: 1988, 12:4, 11-32.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995: *Teemahaastattelu*. 7. painos, Yliopistopaino, Helsinki.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001: Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hornaday, J. 1982: Encyclopedia of Entrepreneurship. Koonnut: Kent, C., Sexton, D. ja Vesper, K. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J
- Huuskonen Visa: Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja 1992 (Väitöskirja)
- Karp, T. 2006: "The Inner Entrepreneur: A Constructivistic View of Entrepreneurial Reality Construction". *Journal of Change Management*: 2006, 6:3, 291-304.
- Kickul, J. & Gundry, L. 2002: "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation". *Journal of Small Business Management*, 2002, 40:2, 85-97.
- Knight, G. 1997: "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation". *Journal of Business Venturing*, 1997, 12:3, 213-225.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Krauss, S., Frese, M., Friedrich, C. & Unger, J. ym. 2005: "Entrepreneurial Orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners". *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 2005, 14:3, 315-344.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. 2007, Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, 7th edition, Thomson South-Western, Canada.
- Kvale, S. 1996: Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage Publications Inc, Kalifornia.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. 1998: "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 1998, 19:12, 1111-1125.
- Lumpkin, G. & Dess, G. 1996: "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *Academy of Management Review*: 1996, 21:1, 135-172.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. 2002: "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, 2002, 66:3, 18-32.
- Miller, D. & Friesen, P. 1978: "Archetypes of Strategy Formulation". *Management Science*, 1978, 24:9, 921-933.
- Miller, D. & Friesen, P. 1982: "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*: 1982, 3:1, 1-25.
- Miller, D. & Friesen, P. 1983: "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 1983, 4:3, 221-235.
- Miller, D. 1983: "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*: 1983, 29:7, 770-791.

Mäkelä, K. 1990: Kvalitatiivisen Aineiston Analyysi ja Tulkinta. Koonnut: Klaus Mäkelä. Gaudeamus, Painokaari Oy, Helsinki.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. 2007: "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms". *Family Business Review*, 2007, 20:1, 33-47.

Naman, J. & Slevin, D. 1993: "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, 1993, 14:2, 137-153.

Narver, J., Slater, S. & MacLachlan, D. 2004: "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success". *Journal of Product Innovation Management*, 2004, 21:5, 334-347.

Palich, L. & Bagby, D. 1995: "Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom", *Journal of Business Venturing*, 1995, 10:6, 425-438.

Palmer, M. 1971: "The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential", *California Management Review*, 1971, 13:3, 32-38.

Peltonen, M. 1985: Yrittäjäyys. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1986.

Pretorius, M., Millard, S. & Kruger, M. 2005: "Creativity, Innovation and Implementation: Management Experience, Venture Size, Life Cycle Stage, Race and Gender as Moderators". *South African Journal of Business Management*, 2005, 36:4, 55-68.

Roberts, E. & Fusfeld, A. 1981: "Staffing the Innovative Technology-Based Organization". *Sloan Management Review*, 1981, 22:3, 19-34.

Roberts, E. 1988: "Managing Invention and Innovation". *Research Technology Management*, 2007, 50:1, 35-54.

Utsch, A. & Rauch, A. 2000: "Innovativeness and Initiative as Mediators Between Achievement Orientation and Venture Performance". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2000, 9:1, 45-62.

Wiklund, J. 1999: "The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 24:1, 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. 2005: "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 2005, 20:1, 71-91.

Wiseman, R. & Bromiley, P. 1996: "Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline", *Organization Science*, 1996, 7:5, 524-543.

Wong, W., Cheung, H. & Venuvidod, P. 2005: "Individual Entrepreneurial Characteristics and Entrepreneurial Success Potential". *International Journal of Innovation & Technology Management*, 2005, 2:3, 277-292.

Zahra, S. 1991: "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study". *Journal of Business Venturing*, 1991, 6:4, 259-285.

Zahra, S., Jennings, D. & Kuratko, D. 1999: "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 24:2, 45-65.

Luennot

Moisander, J. professori, Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin tutkimusmenetelmät, Helsinki, kevät 2007.

Liite 1: Teemahaastattelurunko.

Teemat	Täsmenävät kysymykset
Taustakysymykset	⇒ Kuinka kauan olet toiminut kauppiana? ⇒ Toimitko kaupan alalla jo ennen kauppiuutta? ⇒ Kuinka kauan olet toiminut tällä kauppapaikalla? ⇒ Kerro hieman, minkälaisia päätöksiä teet liittyen markkinointiin?
Innovatiivisuus ja proaktiivisuus	⇒ Anna esimerkki tilanteesta, jolloin koit tekeväsi jotain erilaista tai kekseliästä markkinoinnin saralla. ⇒ Koetko, että teet jotain eritavalla tai paremmin kuin muut? ⇒ Mistä ideoita löytyy? ⇒ Kun olet tunnistanut mahdollisuuden, miten pyrit hyödyntämään sen? Onko tärkeää toteuttaa se ennen muita? Voiko toteuttaa ideoita, joita muut ovat jo kokeilleet? ⇒ Miten pyrit varmistumaan ideoiden käyttökelpoisuudesta? ⇒ Mitä neuvoja antaisit aloittelevalle kauppiaille markkinointiin liittyen? ⇒ Miten paljon kauppiaat pitävät yhteyttä keskenään? ⇒ Kuinka paljon uskot, että kauppapaikalla on vaikutusta menestykseen? ⇒ Se että pärjää kauppiana, onko se seurausta kokemuksesta vai onko olemassa tietty ”kauppiastyppi”? ⇒ Ottaisitko mieluummin lisää toimintavapautta ja vähemmän tukea ketjulta?
Riskinotto	⇒ Mitä sinulle tulee mieleen sanasta riski? ⇒ Kerro markkinointipäätöksestä, jota tehdessäsi koit ottavasi riskin. Mitä menetyksiä tällöin pelkäsit? Miksi otit kyseisen riskin? ⇒ Tuleeko mieleesi tilanne, jolloin olisit jättänyt jonkin markkinointi ideoistasi toteuttamatta, koska siihen sisältyi liian suuri riski? Mitä menetyksiä pelkäsit?
Ketjun puolesta toivotut lisäkysymykset	⇒ Minkälaiset edellytykset ketjuliiketoiminta mielestäsi luo kauppiaan omalle luovalle toiminnalle? ⇒ Tuleeko mieleesi asioita, jotka estävät uusien ideoiden etsintää tai toteutusta? ⇒ Mitä ketjun tulisi mielestäsi tehdä, jotta ideointi ja ideoiden toteuttaminen helpottuisivat? Miten ketju voisi tukea kauppiaita, ettei uusien ideoiden toteuttaminen kaatuisi liian suureksi koettuun riskiin? ⇒ Miten kauppiaita voitaisiin mielestäsi ketjun puolesta motivoida, jotta panostettaisiin enemmän uusiin ideoihin ja niiden toteuttamiseen? ⇒ Onko sillä, miten ketjumaksut määräytyvät, negatiivista vaikutusta kauppiaan toimintaan? Onko sinulla ehdotuksia, miten näitä maksuja voisi kehittää motivoivampaan suuntaan?